



Dirección de Postgrado
Facultad de Educación
Magíster en Gestión Escolar

Ministerio de Educación
Plan de Formación
Directores de Excelencia

**Analizar los elementos que influyen en la gestión de recursos
financieros en contextos educativos para la movilización de
indicadores de calidad y su efecto en el logro de aprendizaje de los
estudiantes.**

Actividad Formativa Equivalente presentada para optar al grado
de Magíster en Gestión Escolar.

Realizado por
Evelyn Jeannette Hintz Fernández

Temuco – 2015



Dirección de Postgrado
Facultad de Educación
Magíster en Gestión Escolar

Ministerio de Educación
Plan de Formación
Directores de Excelencia

**Analizar los elementos que influyen en la gestión de recursos
financieros en contextos educativos para la movilización de
indicadores de calidad y su efecto en el logro de aprendizaje de los
estudiantes.**

Actividad Formativa Equivalente presentada para optar al grado
de Magíster en Gestión Escolar.

Realizado por
Evelyn Jeannette Hintz Fernández

Profesor tutor
Jorge Miranda Ossandón

Temuco – 2015

PRESENTACIÓN

La presente actividad formativa equivalente tiene por objetivo revisar los principales aspectos referentes a la Gestión de Recursos Financieros mediante la ejecución de gasto y qué efecto tiene en la movilización de indicadores de calidad para el logro de aprendizaje de los estudiantes.

Para ello se entrevistan a actores que forman parte del centro educativo de manera de poder recoger sus impresiones y a partir de ahí efectuar un análisis de la información y obtener resultados que posteriormente nos permitan llevar a cabo una propuesta de mejora.

El presente estudio se enmarca dentro del Programa Plan de Formación de Directores de Excelencia del Ministerio de Educación desarrollado en la Universidad Católica de Temuco.

DEDICATORIA

A las personas que más amo en la vida...

AGRADECIMIENTOS

Quisiera agradecer en primer lugar a Dios por permitirme llegar hasta aquí, por acompañarme siempre y darme la posibilidad de cumplir una anhelada meta.

A mis padres, Federico y Jeannette, por su entrañable amor, dedicación y por inculcarme valores y principios que forman parte de mi vida y me han convertido en la persona que soy.

A mi compañero de vida, único y gran amor, agradecerle por su amor, comprensión, compañía y tantos momentos gratos e inolvidables que cada día hemos decidido vivir en compañía el uno del otro.

A mis hermanos, Ronald y Bryan por su inmenso cariño y por mantener siempre esa conexión especial aunque a veces los tiempos y las distancias no nos acompañen.

Al profesor Jorge Miranda Ossandón, guía de este trabajo, por la gentileza de haber comprometido parte de su tiempo en apoyar este estudio, por la generosidad que ha tenido de compartir sus conocimientos, por la posibilidad que me ha entregado de aprender bajo su dirección a pesar de sus múltiples compromisos académicos. Por la sencillez y deferencia de atender a las consultas planteadas y por la retroalimentación constante, críticas constructivas, sugerencias y aportes para la realización de este estudio.

A la profesora Carolina Villagra, por entregarme sus valiosos aportes y sugerencias las cuales serán incorporadas íntegramente en esta actividad formativa equivalente, pues buscan finalmente promover el aprendizaje.

A la profesora María Elena Mellado por su consejo y promover en mí la visión de una gestora en educación cuyo foco debe ser lograr las mejores condiciones para que mis estudiantes logren sus aprendizajes.

A todos y cada uno de ellos muchas gracias.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada.....	i
Presentación.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimientos.....	v
Índice.....	vii
Resumen.....	x

1.0.- Antecedentes y Fundamentación del Problema

1.1.- Antecedentes y Fundamentación.....	11
1.2.- El Problema.....	19
1.3.- Objetivos.....	20
1.4.- Importancia de la Investigación.....	21
1.5.- Conceptualización Operacional.....	23

2.0.- Marco Teórico Referencial

2.1.- Hacia una definición de Calidad.....	27
2.2.- Gestión de Recursos y Subvención Escolar Preferencial.....	29

3.0.- Metodología

3.1.- Tipo de Investigación.....	32
3.2.- Definición del universo y selección de la muestra.....	33
3.3.- Instrumentos.....	38
3.4.- Técnica de validación y confiabilidad.....	40
3.5.- Análisis de la información.....	42

4.0. - Resultados

4.1.- Gestión de recursos financieros: subcategoría recursos Sep.....	44
4.2.- Gestión de recursos financieros: subcategoría fórmula de gasto.....	50
4.3.- Gestión de recursos financieros: subcategoría toma de decisiones.....	53

5.0.- Propuesta de Mejora.....	57
---------------------------------------	-----------

6.0.- Conclusiones.....	69
--------------------------------	-----------

7.0.- Referencias Bibliográficas.....	71
--	-----------

ANEXOS

Anexo A: Cuestionario Semiestructurado (76)

Anexo B: Guión de Entrevista en profundidad (81)

Anexo C: Roles y funciones Jefa Administrativa asociado a propuesta de mejora objetivo general (85)

Anexo D: Pauta revisión documentación normativa asociada a propuesta de mejora objetivo específico N° 2 (89)

Anexo E: Encuesta a docentes asociada a propuesta de mejora objetivo general (96)

Anexo F: Rúbrica de autoevaluación de cumplimiento de la normativa para entidad sostenedora asociada a propuesta de mejora objetivo específico N° 2 (98)

Anexo G: Modelo de matriz EFI asociada a propuesta de mejora objetivo específico N° 3 (100)

Anexo H: Gráficos de Fiscalizaciones enero y abril 2014 Región de la Araucanía, Tablas de Hallazgos visitas de fiscalización enero y abril 2014, Resoluciones Exentas de procesos administrativos de revocación de Reconocimiento Oficial e Inhabilidad perpetua a sostenedor y tabla de multas aplicadas en estudio de Ciper Chile. (101)

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

TABLAS

Tabla 1: Códigos y su descripción para análisis de la información (36)

Tabla 2: Descripción procedimental revisión documental (40)

Tabla 3: Pauta de monitoreo para movilización de indicadores de calidad en base a la gestión de recursos financieros (58)

Tabla 4: Fortalezas y debilidades y su calificación para Matriz EFI (65)

FIGURAS

Figura 1: Esquema institucional Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación. (12)

Figura 2: Ciclo de mejoramiento continuo y fases del PME (15)

Figura 3: Áreas de Gestión de recursos y sus dimensiones (17)

Figura 4: Red conceptual “Gestión de recursos financieros y movilización de indicadores de calidad para el logro de aprendizajes, subcategoría “Recursos SEP” (45)

Figura 5: Red conceptual “Gestión de recursos financieros y movilización de indicadores de calidad para el logro de aprendizajes, subcategoría “Fórmula de gasto” (50)

Figura 6: Red conceptual “Gestión de recursos financieros y movilización de indicadores de calidad para el logro de aprendizajes, subcategoría “Toma de decisiones” (53)

Figura 7: Esquema de Matriz EFI (Matriz de evaluación de factores internos) (64)

Figura 8: Esquema del Cuadro de Mando Integral y sus perspectivas (67)

Figura 9: Matriz de aplicación del Cuadro de Mando Integral (CMI) (68)

RESUMEN

La Subvención Escolar Preferencial (SEP), está planteada como una política permanente y su objetivo es contribuir a resolver el problema crónico de la desigualdad de resultados en el sistema escolar chileno, consistente en que los niveles de aprendizaje de los alumnos están fuertemente correlacionados con el nivel socioeconómico de sus familias. Para ello, la SEP propone una subvención diferenciada según el origen social de los alumnos. Esta se suma a los aportes de la subvención regular que se entrega para todos los alumnos del sistema con apoyo financiero estatal, tanto a colegios municipales como a los colegios particulares subvencionados. La SEP propone una importante autonomía en el uso de estos recursos suplementarios, pero los establecimientos escolares se comprometen a un aumento de los resultados en los logros de aprendizaje de sus alumnos. El presente estudio analiza la gestión de recursos financieros y cómo el efecto de ésta contribuye a la movilización de indicadores de calidad para el logro de aprendizajes de los estudiantes.

Posterior al análisis y resultados de la información se desarrolla una propuesta de mejora con el objeto de dar solución a la gestión de recursos financieros, basado en los resultados del estudio, y ver que el gasto efectivamente realizado signifique un beneficio para el estudiante en términos de aprendizajes significativos para ellos (as).

La metodología se adscribe al paradigma cualitativo en donde a partir de las percepciones de los actores involucrados se identificaron conceptos (codificación abierta) y se levantaron categorías de análisis y subcategorías estableciendo relaciones entre cada una de ellas (codificación axial). Para ello se contó con una muestra de alrededor de diez personas del centro educativo (integrantes entidad sostenedora, docentes y asistentes de la educación) y dos informantes claves (MINEDUC y SUPEREDUC). Cabe mencionar que este estudio se llevó a cabo en un centro educativo de enseñanza básica, con una matrícula total de 340 alumnos cuyo índice de vulnerabilidad es de un 70,4%. Sus resultados SIMCE son de 260 puntos promedio respecto de centros educativos similares y su categoría de desempeño es medio, lo cual lo encasilla en el nivel de ordenación denominado emergente.

1.0.- Antecedentes y fundamentación del problema

1.1.- Antecedentes y fundamentación

1.1.1- ¿Qué es el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación?

A partir del año 2006, surge en Chile una de las primeras manifestaciones en materia educacional (La revolución pingüina) que vino a replantear qué es lo básico en la enseñanza y en dónde quedó acuñada una frase que perdura hasta nuestro días: educación de calidad ¿Es una base mínima de conocimientos o ciertos principios y valores fundamentales? En otras palabras, cómo se educa mejor ¿Enseñando de todo o enseñando lo más importante?, interrogantes que sin duda nos llevan a pensar de qué manera conseguir que los centros educativos logren cumplir esta tarea. A partir de ahí se ha instalado el concepto de calidad de la educación y del cual subyace el proceso de mejoramiento continuo al interior de cada centro educativo para lograr que sus estudiantes obtengan los aprendizajes que necesitan alcanzar y mediante procesos de gestión eficientes que promuevan las mejores condiciones para ello.

Villagra (s/f) señala que en la última década, el tema de la calidad y su mejoramiento ha sido, tal vez, una de las mayores preocupaciones de los distintos gobiernos, reflejándose a través de las políticas educativas implementadas, situación que puede corroborarse por las medidas en perfeccionamiento docente, introducción de incentivos, sistemas de evaluación, incremento de subvenciones, entre otros.

Si bien ha habido una preocupación importante en lo que se refiere a cobertura curricular, hay otra serie de elementos que se han hecho necesarios monitorear y evaluar para determinar la influencia que éstos tienen en los resultados de los estudiantes.

El año 2011 se propone un cambio en la política educacional que se materializó con la creación de la Ley 20.529 llamada Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media y su fiscalización (Ley N° 20.529 MINEDUC, 2011).

Este sistema tiene como objetivo principal mejorar la calidad de la educación para que todos los estudiantes se encuentren en igualdad de condiciones dentro del sistema educativo.

Este sistema está compuesto por cuatro organismos o entidades que son:

- EL Consejo Nacional de Educación
- El Ministerio de Educación
- La Agencia de la Calidad de la Educación
- La Superintendencia de Educación



Figura N° 1: Esquema institucional del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación.

(Fuente: www.agenciaeducación.cl).

Cada uno de estos organismos cumple un rol específico respecto del aseguramiento de la calidad como tal.

El Consejo Nacional de Educación fuera de administrar junto a los demás organismos mencionados anteriormente el sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, que tiene por función aprobar o formular observaciones fundadas a las bases curriculares y planes y programas para cada uno de los niveles de la educación regular parvularia, básica y media, y para las formaciones diferenciadas que existan o pudieren

crearse en educación media, para las modalidades de educación de adultos y especial o diferencial, y para las modalidades que pudieren crearse.

Por otro lado, el Ministerio de Educación, en su calidad de órgano rector del Sistema en sí, es el responsable de la coordinación de las instituciones del Estado que lo componen garantizando así una gestión eficaz y eficiente de todos ellos (Art. 8, inciso 1º, Ley N° 20.529 MINEDUC, 2011). Es así como el *MINEDUC* cumple funciones que se relacionan con la elaboración de las bases curriculares, planes y programas de estudio, dictar la normativa educacional y coordinarla a nivel nacional así como gestionar la subvención escolar y establecer estándares indicativos para estudiantes y de desempeño (docentes, directivos, sostenedores, establecimientos).

Por otra parte, el objeto de la *Agencia de la Calidad* será evaluar y orientar el sistema educativo para que éste propenda al mejoramiento de la calidad y equidad de las oportunidades educativas, considerando las particularidades de los distintos niveles y modalidades educativas (Art. 10, inciso 1º, Ley N° 20.529 MINEDUC, 2011).

A partir de la información que obtiene la *Agencia de la Calidad* producto de la evaluación a la cual se hizo mención anteriormente, se efectúa el ordenamiento de los centros educativos del país, según el logro de los estándares de aprendizaje y de los indicadores de calidad educativa considerando también las características de los alumnos, con la finalidad, entre otras, de identificar las necesidades de apoyo. También evalúa a los centros y sus sostenedores basándose para ello en los estándares indicativos de desempeño.

Para poder ver entonces que los centros educativos estén llevando a cabo acciones concretas para el logro de aprendizajes de sus estudiantes en función de los principios emanados del Ministerio de Educación fundamentadas en el marco legal que regula las políticas educativas, es necesario que exista un organismo que dentro de este sistema de aseguramiento fiscalice el cumplimiento de la normativa educacional y todo lo que ello implica. Por eso, la regulación y fiscalización del cumplimiento de la normativa y el control del uso de recursos fiscales, es materia de la Superintendencia de Educación, quien tiene por funciones fiscalizar el uso de los recursos y el cumplimiento de la

normativa educacional, atender denuncias y reclamos, y establecer sanciones, de manera que las escuelas cumplan con las necesidades mínimas que los estudiantes requieren.

De esta forma es como se configura el SAC (Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación) y se establecen los lineamientos que propenderán al mejoramiento de la Calidad de la Educación. Sin embargo, para ello es necesario contar con herramientas estratégicas que contribuyan al mejoramiento de procesos y resultados en los centros educativos. El encargado de proveerlas es el *MINEDUC* y quiénes deberán utilizarlas serán los centros escolares y si ésta es adecuada sin duda se podrán obtener buenos resultados.

1.1.2.- Plan de Mejoramiento Educativo: Pilar del Sistema de Aseguramiento de la Calidad

Para que los centros escolares puedan desarrollar un proceso educativo tendiente a alcanzar estándares de calidad, es que el *MINEDUC* ha puesto a disposición de los centros educativos una herramienta de planificación estratégica muy importante y que tiene una estrecha relación con el sistema de Aseguramiento de la Calidad y que es el Plan de Mejoramiento Educativo (PME).

El PME es un instrumento importante para proyectar y propiciar iniciativas de mejora dentro de los centros educativos para así entregar a sus estudiantes mejores oportunidades para que todos tengan acceso a una educación de calidad y así logren los aprendizajes esperados.

Los planes de mejoramiento educativo de acuerdo a lo que señala la Ley de Subvención Escolar Preferencial 20.248 y la Ley 20.529 de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, constituyen una herramienta de planificación y gestión que debiera contribuir a los centros educativos para que estos puedan conducir sus procesos internos de mejora en favor del logro e aprendizajes de sus estudiantes. Además, el PEI viene a tomar una connotación mayor, pues ahora ese será el punto de partida de la visión estratégica que se desea plasmar en el plan de mejoramiento.

De ahí que se hable actualmente de un ciclo de mejoramiento continuo con una lógica y estructura anual del PME a cuatro años. Para que este modelo se logre concretar, se debe primero pasar por dos fases. La primera fase que se viene a dar cada 4 años en donde la piedra angular de la cual se parte es el PEI (donde se establece el enfoque formativo y curricular del centro educativo) y de ahí definir las metas estratégicas. Mientras que, en la segunda fase, que consiste en la implementación del plan anualmente, se pone de manifiesto la planificación a 4 años, pero mediante la programación de objetivos y acciones anuales. Aquí en esta fase es importante donde juegan un rol muy importante los recursos que ha de recibir el centro por concepto de Subvención Escolar Preferencial (SEP), pues con ellos se podrán implementar y ejecutar las acciones planificadas.

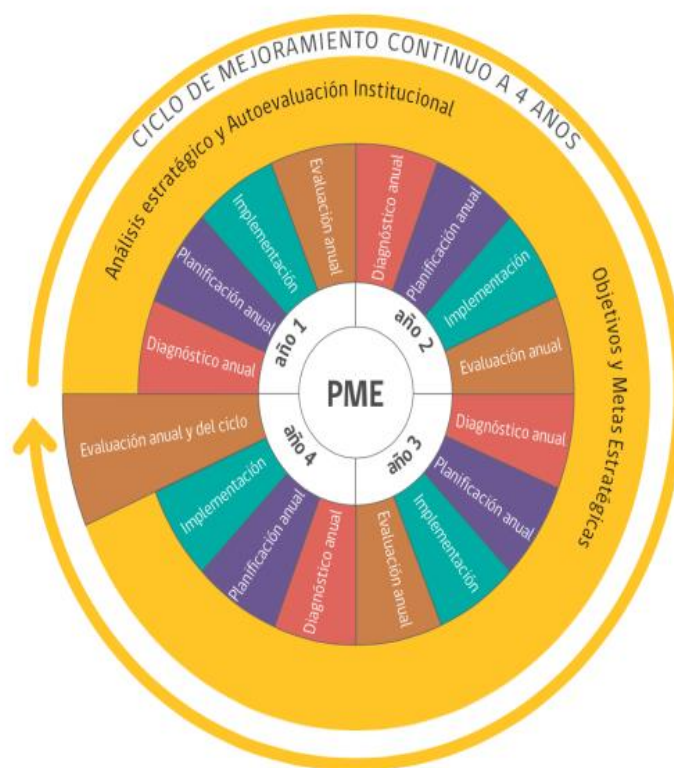


Figura N° 2: Ciclo de mejoramiento Continuo y fases del PME.

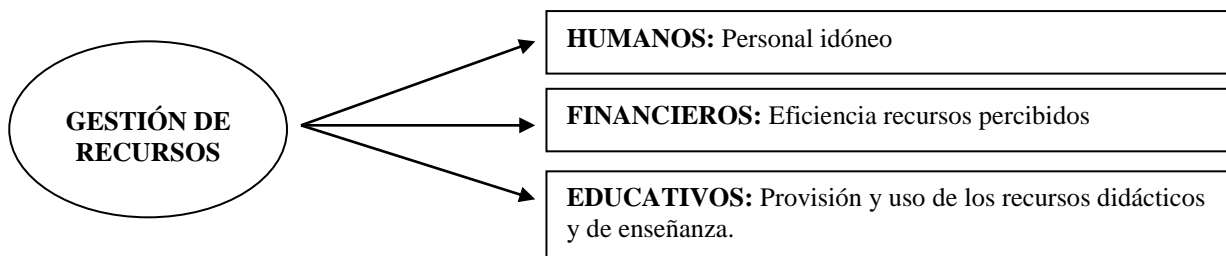
(Fuente: www.agenciaeducacion.cl).

1.1.3.- Gestión de Recursos y su influencia en las restantes Áreas de Proceso y de Resultados

Toda organización educacional está respaldada por la existencia de un sostenedor, el cual es el gestor y administrador de los recursos que le provee el Estado para crear las condiciones necesarias que favorezcan el logro de aprendizajes de sus estudiantes, sean estos de la subvención general como los adscritos a las subvenciones especiales y programas. Frente a la administración financiera y su gestión, los equipos directivos, en especial el sostenedor quien tiene la responsabilidad última en este tema, debe proveer todas las herramientas para realizar las operaciones fundamentales del centro educativo frente al control, en las inversiones, en la efectividad en el manejo de recursos, en la consecución de nuevas fuentes de financiación, en mantener la efectividad y eficiencia operacional y administrativa, en la confiabilidad de la información financiera, en el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables, pero sobretodo en la toma de decisiones.

Ahora bien, su labor como cooperador del Estado es poner a disposición de su centro educativo los recursos que se necesiten y gestionarlos de la mejor manera posible para el logro de las metas institucionales. En relación a esto, la Ley de Subvenciones (DFL N° 2 MINEDUC, 1998) en su artículo 2° señala que el régimen de subvenciones propenderá a crear, mantener y ampliar establecimientos educacionales cuya estructura, personal docente, recursos materiales, medios de enseñanza y demás elementos propios de aquella proporcionen un adecuado ambiente educativo y cultural. Por lo tanto, para llevar a cabo el ciclo de mejoramiento continuo en los centros escolares y del cual se habló anteriormente, requiere de una planificación anual la cual implica una inversión de recursos en cada una de sus áreas de proceso. Dentro de estas áreas de proceso (Gestión Pedagógica, Liderazgo, Convivencia y Gestión de Recursos) adquiere una gran relevancia esta última, pues de alguna forma la gestión de recursos permite desarrollar el conjunto de acciones que se han planificado en cada una de las dimensiones que componen las restantes áreas de proceso del plan de mejoramiento educativo. Esto se puede explicar de la siguiente manera a partir de las dimensiones que la componen:

Figura N° 3: Área Gestión de recursos y sus dimensiones (Fuente: Planes de Mejoramiento en el Marco de la Reforma Educacional.)



Si el centro educativo desea planear el área de proceso de gestión pedagógica, la cual se enfoca en el logro de aprendizajes de los estudiantes y su desarrollo integral, debe contar con el recurso humano idóneo que posea las competencias necesarias para poner a disposición de los estudiantes un profesional de línea que apoye y monitoree su aprendizaje, en otras palabras, que sea el facilitador del aprendizaje mediante la aplicación de métodos y estrategias didácticas para ello. Para tales efectos es necesario hacer contrataciones de personal que refuercen la tarea de los docentes de asignatura, por ejemplo, con talleres de reforzamiento, esto en el caso particular de la SEP.

A su vez, el personal contratado, si hablamos de docentes o personal especializado en desarrollar alguna actividad como monitores de deportes, música u otros, necesitan de los materiales pertinentes para realizar sus actividades. Una institución de calidad o en la que se desarrolla un proceso tendiente a la mejora continua debe asegurar la existencia y disponibilidad de una amplia gama de materiales o si no los posee adquirirlos de manera que den soporte al proyecto curricular que posee el centro y que contribuirá como ya se mencionó a la gestión pedagógica de éste. La disponibilidad no significa que éstos figuren en el inventario del centro sino más bien que estén a disposición de docentes y alumnos para así detectar necesidades y promover estrategias de aprendizaje tendientes a suplir éstas, saber que es posible acceder a ellos, conocer su utilización, que promuevan el desarrollo de los conocimientos proveídos en clases, que constituyan un elemento de apoyo hacia los objetivos de aprendizaje.

El desarrollo de los estudiantes debe desplegarse de manera integral y eso implica que el centro educativo provea las condiciones necesarias para ello. El régimen de subvenciones propenderá a crear, mantener y ampliar los establecimientos educacionales cuya estructura, personal docente, recursos materiales, medios de enseñanza y demás elementos propios de aquella proporcionen un adecuado ambiente educativo y cultural (Art. 2º, DFL N° 2 MINEDUC, 1998). De esa forma los estudiantes podrán sentirse bien, en un ambiente cómodo, agradable, en el que exista resguardo, limpieza y orden situaciones en la que también se ven involucrados los recursos, pues aquí hablamos invertir recursos, por ejemplo, en asistentes de educación como inspectores de patio, que controlen y monitoreen el clima educativo del centro y constituyan, junto a un inspector general y un encargado (a) en el personal que vela por la convivencia escolar, otra de las áreas de proceso del plan de mejoramiento continuo, creando un ambiente en donde se promueva la participación de los estudiantes y la identificación y sentido de pertenencia con el centro educativo, para lo cual éste puede decidir programas formativos en convivencia escolar con talleres, actividades recreativas promoción del cuidado personal y prevención de conductas de riesgo y generando una cultura del buen trato y concientizando al resto de la comunidad educativa con actividades y encuentros a través del Centro de Padres, Centro de Alumnos, Consejo Escolar y directivos.

También en convivencia escolar es posible promover el bienestar físico de los estudiantes y de ser así se necesitan materiales apropiados para su desempeño como equipos deportivos, máquinas de ejercicio, entre otros, todo lo cual requiere inversión y ésta se justificará de acuerdo a las necesidades de los estudiantes.

De acuerdo a lo señalado podemos determinar niveles de gestión que parten por el aula, los equipos docentes o recurso humano, los recursos materiales y didácticos para llegar así al centro en su conjunto. Esto se encuentra íntimamente ligado al liderazgo propiamente tal del sostenedor y director, pues el sostenedor deberá administrarlos de modo de cubrir las necesidades y crear las condiciones necesarias, en apoyo de su director quien se encargará de monitorear aquello que se necesite en el centro, para que así se puedan satisfacer las expectativas de sus grupos de interés (estudiantes, padres y

apoderados y comunidad educativa en general) y, por supuesto, obtener buenos resultados.

Dependiendo de la evaluación que se realice respecto de los resultados tanto de aprendizaje (SIMCE, PSU y por asignatura) como de eficiencia interna del centro (Retiro, reprobación, repitencia) es que nuevamente, y en función de dicha evaluación, se considerarán medidas que se traducirán en objetivos y acciones a concretar y para las cuales existen recursos con un fin específico en el caso de la SEP. Por lo tanto, podemos concluir que este ciclo de mejoramiento continuo necesita de principio a fin de un financiamiento. Con la gestión de recursos se logran crear las condiciones para brindar a los estudiantes una educación de calidad y poder lograr de esta forma que ellos logren los aprendizajes esperados.

La educación de calidad está asociada a la gestión escolar y al liderazgo educativo. El marco para la Buena Dirección plantea en sus criterios que la disponibilidad de recursos adicionales facilita la consecución de las metas. De ahí la importancia del vínculo entre ambas.

1.2.- El problema

Teniendo en consideración que el área de Recursos y sus dimensiones cumplen un papel primordial en lo que respecta a la puesta en marcha de un plan de mejoramiento educativo para los fines que ha establecido el centro escolar respecto del logro de aprendizaje de sus estudiantes, se puede señalar que el problema se ha definido bajo la siguiente premisa:

El centro educativo, objeto de estudio, a contar del año 2013 y 2014 en adelante ha finalizado el período lectivo con montos muy altos en los saldos finales de las subvenciones especiales llegando a cifras de hasta más de un 70% de gasto no ejecutado es una de las causas que puede explicar esta situación es la inexistencia de mecanismos de control y seguimiento así también la no existencia de registros y procedimientos de rendición de cuenta eficientes. Los que existen son precarios y rudimentarios, generando

una situación problemática referida a la gestión de recursos financieros asociada a la ejecución de gastos que condiciona el logro de los objetivos propuestos en el PME y la mejora de los resultados de aprendizaje.

En este sentido, la pregunta que se plantea en relación al problema es:

“¿Qué efecto tiene la gestión de recursos financieros al interior de un centro educativo en la movilización de indicadores de calidad para el logro de aprendizajes de los estudiantes?”

Supuestos:

- La ausencia de gastos compromete el logro y afecta los resultados de aprendizaje de los estudiantes.
- La no ejecución de acciones propuestas en el PME se traduce en la acumulación del saldo final.
- La escasa participación y manejo de información de la entidad sostenedora en el proceso de gestión de recursos financieros no favorece una adecuada toma de decisiones.

1.3.- Objetivos

Objetivo General

- Analizar los elementos que influyen en la gestión de recursos financieros en contextos educativos para la movilización de indicadores de calidad y su efecto en el logro de aprendizaje de los estudiantes.

Objetivos Específicos

- Distinguir elementos característicos del tipo de gestión y fórmula de gasto de recursos financieros para la movilización de indicadores de calidad.
- Identificar la existencia de procesos de evaluación para la toma de decisiones en la gestión de recursos financieros y su efecto en el logro de aprendizajes de los estudiantes.
- Elaborar una propuesta de mejoramiento en base a los resultados obtenidos para la movilización de indicadores de calidad y el logro de aprendizajes de los estudiantes.

1.4.- Importancia de la Investigación

- Existe hoy en día un fuerte cuestionamiento hacia la gestión que han tenido los sostenedores en sus centros educativos, particularmente en relación a lo que se refiere a los recursos que perciben para mantenerlos y de esa forma proveer las mejores condiciones de funcionamiento interno del centro para propender a que sus alumnos logren u obtengan los resultados de aprendizaje esperados. Por ejemplo, en 2010, un cuarto de los casi 2.000 colegios particulares subvencionados bajo la supervisión de la Seremi de Educación de la Región Metropolitana, cometió “faltas graves” relacionadas con cobros de la subvención. El cuadro estadístico lo levantó CIPER con el registro de cada caso, ya que este catastro no existe en el Ministerio de Educación (MINEDUC). Son 488 colegios en los que sus sostenedores y directores adulteraron la información de los alumnos para obtener más dinero fiscal del que les correspondía. De esos establecimientos, 119 recibieron alguna multa que en promedio superó levemente \$1.100.000. Así, la recaudación en multas fue de \$131 millones en

2010. De ahí la importancia de la gestión escolar, considerado un elemento determinante de la calidad del desempeño de las escuelas. Esta situación se ve reflejada en los altos porcentajes de materias detectadas en visitas de fiscalización que han dado como resultado final en algunos casos al cierre de centros escolares y, en otros, a la inhabilidad perpetua de sus sostenedores. (Ver Anexo N° H: Gráficas de fiscalización y Resoluciones de procesos administrativos de fiscalización de centros educativos revocados, sostenedores inhabilitados y tabla estadística de multas; Fuente: www.supereduc.cl).

- Un Director debe considerarse un gestor en sentido más amplio de la palabra y para ello debe considerar una serie de elementos, no tan sólo el área pedagógica sino también y con gran énfasis el área de recursos, que bajo el modelo del Ministerio de Educación, implica en el área de recursos propiamente tal, los recursos humanos, financieros y educativos. Como gestor en primordial, saber en primera instancia que tan sustentable es la entidad a la que pertenezco, cuál es la mirada estratégica que posee y a partir de ello cómo será posible a partir de lo anterior, crear las condiciones necesarias para un desarrollo efectivo de la labor pedagógica que debiera desembocar en el logro de aprendizajes de todos y cada uno de los alumnos, los cuales deben ser de calidad. Pero para ello, la calidad parte por la consideración de las más sencillas acciones tendientes a fomentar un buen clima organizacional, apoyar en materiales a los equipos docentes, buscar al recurso humano apropiado y capacitarlo, apoyarlo en su labor, entre otros.
- La connotación de este estudio implica dar un puntapié inicial en el sentido de explicar qué significa ser sostenedor y develar el gran marco regulatorio asociado a la labor de una entidad sostenedora, de la cual hoy por hoy se tiene en conocimiento pero en un nivel muy superfluo.
- Además, constituye un eje temático que hoy reviste mucha importancia y que quizás ha sido poco estudiado, sobre todo por el papel que han tenido los

sostenedores en el manejo y gestión de los recursos financieros, en este caso del sector particular subvencionado, cuánto conocen respecto de los fines de la subvención y los tipos de subvenciones que permitirían la sustentabilidad de un centro, cómo efectuar y realizar un proceso de rendición de cuentas, cómo manejar los recursos humanos en el ámbito contractual y laboral, pieza fundamental del funcionamiento de una organización y cómo a través de la gestión de todos los elementos antes mencionados lograr finalmente aprendizajes de calidad y satisfacer así las demandas de los grupos de interés que no sólo lo constituyen los estudiantes sino la comunidad educativa y por supuesto las entidades que se encargan de velar por el cumplimiento de la normativa.

1.5.- Conceptualización Operacional

Dentro del proceso de gestión de recursos existen algunos conceptos claves para poder comprender la dinámica de funcionamiento de esta área. Por eso definiremos los principales:

- **Acreditación de saldo:** Procedimiento a través del cual el sostenedor debe acreditar ante la Superintendencia a través de su plataforma de Rendición de cuentas que posee los saldos finales de las subvenciones que percibe en su centro educativo. Para ello debe presentar y subir escaneada a dicha plataforma su cartola bancaria.

- **Administración Central:** Corresponde a un centro de costo tanto para la subvención general como para la subvención escolar preferencial.

En el caso de la subvención general se deben registrar en este centro de costos todos los gastos relacionados al soporte administrativo de los establecimientos educacionales. Mientras en el caso de la subvención escolar preferencial, el 10% de administración central no es para financiar los gastos regulares del sostenedor (Corporaciones, DAEM, DEM, Fundaciones, Sociedades, etc.); este ítem es para rendir cuenta de las labores de apoyo técnico-pedagógico generadas por la elaboración e implementación de los Planes

de Mejoramiento Educativos, en directa relación con sus acciones y cuyo objetivo central es aumentar la eficacia y eficiencia en los gastos por estos conceptos.

- **Dirección del Trabajo:** La Dirección del Trabajo es un Servicio Público descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propio. Está sometido a la supervigilancia del Presidente de la República a través del Ministerio del Trabajo y Previsión Social y se rige por su Ley Orgánica (D.F.L. N° 2, del 30 de mayo de 1967). Entre sus funciones se encuentra fiscalizar el cumplimiento de las normas laborales previsionales y de higiene y seguridad en el trabajo, fija el alcance de las leyes del trabajo, mediante dictámenes, da a conocer a trabajadores y empleadores los principios de legislación vigente, entre otras.

- **Gastos:** Son todos aquellos desembolsos necesarios que realiza el sostenedor para garantizar la operación y funcionamiento del establecimiento. Todos los gastos deben contar con el debido respaldo de la documentación original que justifique y acredite el cumplimiento de las leyes tributarias de ejecución presupuestaria y de cualquier otro requisito que exijan los reglamentos o leyes especiales sobre la materia, esto con el único objeto de propender al mejoramiento de la calidad de la educación.

- **Gastos rechazados:** Los gastos rechazados son aquellos gastos que han sido detectados a partir el proceso de fiscalización que realiza la SIE y se generan porque los respaldos no son los adecuados o son insuficientes, o bien porque el desembolso no se ajusta a lo que establece y permite la normativa, por lo tanto, incrementan el saldo por rendir del sostenedor. Es importante señalar que deben estar debidamente respaldados por actas o procedimientos documentados.

- **Gestión de recursos:** Área de proceso perteneciente al Plan de mejoramiento educativo, que implica brindar condiciones para que los procesos de mejoramiento ocurran. Comprende tanto la adquisición de recursos materiales, como los perfeccionamientos que requieran docentes, profesionales y técnicos del establecimiento para atender los procesos formativos de sus estudiantes. El área implica las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a contar con las condiciones adecuadas para el desarrollo de los procesos educativos.

Las dimensiones que comprende esta área son: Gestión del personal, Gestión de Recursos financieros y Gestión de recursos educativos.

- **Ingresos:** Lo conforman aquellos recursos entregados por el Ministerio de Educación, destinados a la operación y funcionamiento de cada establecimiento y los ingresos originados en el establecimiento por cobros de matrícula, derecho de escolaridad, donaciones y/o aportes de Centros de Padres y/o alumnos.

- **Plan de Mejoramiento Educativo (PME):** Es una herramienta que sitúa a los establecimientos en una lógica de trabajo que apunta al mejoramiento continuo de los aprendizajes de todos los estudiantes, para esto, debe comprometer a toda la comunidad a participar y trabajar por mejorar los resultados de un establecimiento y sus Prácticas Institucionales y Pedagógicas. Esta herramienta permite a los establecimientos abordar cuatro áreas de proceso que consideran el quehacer habitual de un establecimiento, estas áreas son: Gestión del Currículum, Liderazgo Escolar, Convivencia y Gestión de Recursos.

- **Rendición de Cuentas:** Proceso que cada año debe efectuar un sostenedor para entregar un informe pormenorizado a la Superintendencia respecto de los ingresos percibidos por tipo de subvención e informar los gastos efectuados, los motivos de dichos gastos y los respectivos respaldos de éstos tales como facturas, boletas, etc. Dicho procedimiento se debe hacer en la plataforma de rendición de cuentas de la SIE y de igual modo debe encontrarse todo ordenado en relación a lo informado en el centro educativo.

- **SAC:** El Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Escolar (SAC) se crea con la publicación de la Ley N° 20529, promulgada el 11 de agosto de 2011 por el Presidente de la República, que establece el diseño de una nueva institucionalidad en educación que comprende dos nuevos organismos: la Agencia de Calidad de la Educación y la Superintendencia de Educación.

- **Saldo inicial:** Monto de subvención con el cual el sostenedor parte cada año lectivo y que corresponde al saldo final al 31 de diciembre de cada año.

- **Subvención Escolar Preferencial (Ley N° 20.248):** La Subvención Escolar Preferencial es una iniciativa que entrega recursos adicionales, por cada alumno

prioritario, y también por su concentración, a los sostenedores de establecimientos educacionales que han firmado con el MINEDUC un Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa; para la implementación de un Plan de Mejoramiento Educativo y cuyo objetivo es mejorar la calidad y equidad de la educación en los establecimientos educacionales que atienden alumnos cuyas condiciones socioeconómicas pueden afectar su rendimiento escolar; para avanzar hacia una educación con mejores oportunidades para todos.

2.0.- Marco Teórico Referencial

2.1.- Hacia una definición de Calidad

El Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, como su nombre bien lo plantea, tiene como objetivo promover la calidad en el sistema educativo chileno. Sin embargo, este término no tiene una acepción lo suficientemente clara sino que más bien se le han dado connotaciones dependiendo del punto de vista hacia el cual se enfoca.

Bianchetti (2009), indica que analistas en materia educacional creen necesario que las acciones de evaluación sobre los logros de la educación, deben surgir de un primer acuerdo y es el que se refiere al sentido que se le debe asignar al concepto de calidad, dado que su imprecisión lo puede convertir en un “sin sentido” dado que cada uno puede atribuirle aquel con el que más se identifique. Por esa razón más allá de los ejercicios de medición de calidad destinados a evaluar el porcentaje de logro de los objetivos pedagógicos, está pendiente un acuerdo sobre lo que se entiende por calidad de la educación. De hecho cada persona, por el sólo hecho de haber asistido a la escuela, tiene su idea al respecto. Con mayor razón, cada grupo de interés tiene una idea de lo que es una educación de calidad relativa a sus posturas más fundamentales y resalta que, hasta hace un par de décadas, calidad de la educación era una idea ajena y hasta anacrónica para el universo mental de los educadores a mediados de los '80, la percepción predominante era que una persona tiene una mejor educación cuando tiene más años de escolaridad. Finalmente, esas comparaciones cuantitativas luego dieron paso a las mediciones cualitativas y como resultado ha terminado por fijarse en su foco actual, cual es la observación y medición del logro académico (Casassus, 2003).

Respecto de la acepción de calidad Villagra (s/f) plantea que en cuanto al concepto como tal, se ha escrito bastante y se derivan de esta producción enfoques asociados básicamente a procesos y resultados.

En posible entonces que algunos autores plasmen un significado más cercano al ámbito de la educación. Bianchetti (2009), plantea luego de una exhaustiva revisión del tema, que el concepto de calidad cuando se hace referencia a educación es:

- a) Complejo y totalizante; permite ser aplicado a cualquiera de los elementos que entran en el campo educativo.
- b) Social e históricamente determinado; Es un concepto socialmente determinado que tiene sus propias definiciones y estas definiciones surgen fundamentalmente de las demandas que hace el sistema social a la educación.
- c) Se constituye en imagen – objetivo de la transformación educativa. Es un concepto útil, ya que permite definir la imagen – objetivo del proceso de transformación y por lo tanto, se constituye en el eje rector de la toma de decisiones. La calidad de la educación es, de hecho, el orientador de cualquier transformación.
- d) Se construye en patrón de control de la eficiencia del servicio la calidad de la educación puede servir de patrón de comparación para ajustar decisiones y reajustar procesos.

Y concluye que si hay consistencia entre el proyecto político general vigente en la sociedad y el proyecto educativo que opera. Es este ajuste, lo que define la existencia de “calidad”. (p.6).

En relación a este mismo punto, Blanco (2005), plantea que el concepto de calidad no es unívoco sino que, por el contrario, existen diferentes visiones y enfoques, dependiendo de distintos factores tales como las funciones que se asignen a la educación en un momento y contexto determinado, las concepciones sobre el aprendizaje y la enseñanza, o las exigencias de la sociedad, por nombrar algunos de ellos.

En esta misma línea, lograr una educación de calidad para todos, que promueva el máximo desarrollo, aprendizaje y participación de cada niño y niña, sólo será posible si se asegura el principio de igualdad de oportunidades; es decir, proporcionar a cada quien lo que necesita en función de sus características y necesidades individuales.

El académico de la UMCE, Urrutia (s/f), plantea que existen al menos dos dimensiones para que se cumpla este concepto en Chile.

La primera es que el derecho a la educación desde el punto de vista de la calidad, involucra tanto el acceso como al logro de una escolaridad mínima requerida por el medio social en todas sus dimensiones cognitivas, valorativas, habilitativas, etc., lo cual involucraría una serie de aspectos tales como focalización de situaciones y núcleos

problemáticos, revisión de la estructura escolar y curricular, disposición de recursos mínimos, formación de personal idóneo y reorganización o reestructuración de la organización. Mientras que la segunda, dice relación con la educación entendida como un servicio público y no como un asunto privado.

Considerando lo mencionado, tenemos entonces que la Ley 20.529 (MINEDUC, 2011), establece un sistema de aseguramiento de la calidad de la educación, y define en su artículo N° 10 que el objeto de la agencia será evaluar y orientar el sistema educativo para que éste propenda al mejoramiento de la calidad y equidad de las oportunidades educativas considerando las particularidades de los distintos niveles y modalidades educativas.

Para ello los centros educativos deberán implementar el modelo de calidad de la gestión escolar compuesto básicamente por áreas de proceso (Liderazgo, Convivencia escolar, Gestión pedagógica y Gestión de recursos) y de Resultados que vienen a desarrollar un ciclo de mejoramiento continuo.

Con la implementación de todos los elementos antes mencionados lo que se pretende es conseguir en nuestro país una educación de calidad para todos los niños (as) y jóvenes que cursan los distintos niveles de enseñanza.

2.2.- Gestión de Recursos y la Subvención Escolar Preferencial

De acuerdo a lo que plantea la Ley 20.529 sobre Aseguramiento de la calidad de la educación, los centros escolares deben desarrollar un ciclo de mejoramiento continuo, proceso mediante el cual cada comunidad educativa analiza su realidad, problemáticas, aspiraciones y desafíos en los ámbitos institucionales y pedagógicos, planifica y proyecta objetivos y metas estratégicas a 4 años e implementa objetivos y acciones anuales que permitan avanzar en el desarrollo de sus prácticas y procesos institucionales y pedagógicos, con miras a alcanzar lo declarado en su Proyecto Educativo Institucional (PEI). Para ello, los centros educativos deben establecer y firmar con el Estado un Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa, a partir del cual

percibirán recursos públicos para la puesta en marcha de un Plan de mejoramiento educativo.

A esta fuente de financiamiento se le denomina Subvención Escolar Preferencial (Ley 20.248 SEP). Constituyen los recursos financieros entregados a los sostenedores por cada alumno identificado como prioritario (a) y con los cuales pueden contar los centros para así ejecutar las acciones que de acuerdo a las necesidades detectadas deben estar consignadas en su PME. Ésta se circunscribe dentro de las llamadas Subvenciones Especiales que corresponden a aquellos recursos que el Estado transfiere a los sostenedores de los establecimientos educacionales bajo el régimen de subvenciones, con un propósito especial, por lo tanto, solamente pueden aplicarse a los fines para los cuales fueron transferidos, estando dentro de ellas la Subvención Escolar Preferencial (DFL N° 2 MINEDUC, 1998).

De acuerdo a lo que señalan Weinstein, Fuenzalida y Muñoz (s/f) la SEP no es solamente la mayor inyección de recursos adscritos a este programa sino más bien la vinculación existente entre los recursos proporcionados a los centros educativos y la exigencia de una mayor calidad que recae en manos de los sostenedores y sus directivos mediante la creación y ejecución de los planes de mejora que se traducen en acciones que contribuirán al mejoramiento de los resultados de sus estudiantes y en donde los recursos deben destinarse exclusivamente para los fines educativos allí planteados.

En este contexto, Espínola y Silva (s/f), señalan que así como la política educativa promueve la dotación de mayores recursos con la subvención SEP a los centros educativos con alta concentración de alumnos prioritarios y promueve la descentralización en lo que respecta al manejo de ellos y la toma de decisiones en lo que se refiere a las mejoras que deseen llevar a cabo (PME), así también establece un exigente mecanismo de rendición de cuentas y sanciones de no cumplirse los compromisos. Es más, señalan que si bien el PME debe ser elaborado con la colaboración de todos los integrantes de la comunidad educativa el responsable final de la adecuada implementación de éste en todas sus áreas es el sostenedor.

El objetivo de la SEP es contribuir a la equidad social, promover la Igualdad de oportunidades y mejorar la calidad de la educación chilena.

Es dentro de este ámbito, que los sostenedores deben efectuar en las etapas de diagnóstico, planificación, implementación y evaluación la destinación de los recursos correspondientes para la ejecución de cada una de las acciones consignadas en el PME y que están vinculadas a cada una de las etapas antes mencionadas.

En relación a esto es importante señalar que hay aspectos que deben ser considerados para poder hacer uso de estos recursos y propender a una buena gestión de ellos dentro de los centros educativos, entre los cuales podemos mencionar:

- Contar con una Cuenta Corriente Exclusiva para los fondos SEP. (Ord. N° 110, letra j).
- Gastar los recursos en acciones cuyo fin vaya netamente enfocado hacia el logro de aprendizajes de los estudiantes. (Dictamen N° 16).
- Existencia de un porcentaje máximo o monto tope autorizado por el Ministerio de Educación a destinadas para pago de remuneraciones. De lo contrario, si existe un gasto mayor, debe estar totalmente justificado en el plan de mejoramiento.
- Los sostenedores que reciben aportes del Estado deberán rendir Cuenta Pública del Uso de todos los recursos percibidos mediante procedimientos contables simples generalmente aceptados, respecto de cada uno de sus establecimientos educacionales, de acuerdo a los instrumentos y formatos estandarizados que fije la Superintendencia (Ley N° 20.529)
- Acreditar ante la Superintendencia de Educación el saldo no gastado en la cuenta corriente del sostenedor con cartola bancaria. (Ord, N° 110 letra e).
- Devolución de los dineros SEP que quedaron como saldo final al año lectivo en curso al MINEDUC. (Dictamen N° 16).

3.0.- Metodología

3.1.- Tipo de investigación

De acuerdo al tema planteado y a los objetivos formulados, la investigación se adscribe al paradigma cualitativo, dado que el objeto de estudio fueron las percepciones y valoraciones de un grupo humano específico respecto de una situación socioeducativa específica. Precisamente, se enfatizó en la comprensión de los procesos desde la óptica de los propios actores participantes, sus creencias, valores y reflexiones. La intención y el interés en esta investigación fue la de comprender la realidad de un contexto – espacio – tiempo determinado. Para ello se utilizó la denominada teoría fundamentada, que de acuerdo a la definición planteada por Cuñat (s/f), es una metodología que tiene por objeto la identificación de procesos sociales básicos como punto central y eje principal. A través de ella se pueden descubrir aquellos aspectos que son relevantes de una determinada área de estudio.

Según lo planteado por Rodríguez, Gil y García (1999), estudia la realidad en su contexto natural. Tal como sucede, intentando sacar sentido de interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. La investigación cualitativa implica la recogida de una gran cantidad de materiales que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas. Además, Pérez (1998), señala al respecto que incorpora lo que los participantes dicen, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones tal como son expresadas por ellos mismos.

La investigación es de carácter exploratorio, descriptivo y comprensivo. Es exploratoria, porque no se han encontrado estudios anteriores que indaguen respecto de las implicancias que tiene el desarrollo de parte de una entidad sostenedora de un adecuado liderazgo y gestión en materia de recursos financieros en distintos ámbitos e involucrando a distintos componentes de la comunidad educativa.

Es descriptiva, porque como bien dice su nombre describe situaciones o eventos, o como indica Hernández, Fernández y Baptista (1991), es decir, cómo es y cómo se

manifiesta determinado fenómeno. Se describe y evalúan diversos aspectos, dimensiones y componentes del fenómeno a investigar.

En este estudio, la descripción e interpretación de las representaciones que tienen los integrantes de la sociedad educacional, los docentes, asistentes de educación y autoridades del Ministerio de Educación y Superintendencia de Educación, efectuadas mediante el estudio de cuestionario semiestructurados y entrevistas en profundidad respectivamente, nos permitieron levantar categorías y determinar las vinculación que pudieran existir entre ellas.

En este caso se trabajó en la construcción de un estudio de caso, que es señalado como una descripción intensiva, holística y un análisis de una entidad singular, un fenómeno o una unidad social. Los estudios de caso son particularistas, descriptivos y heurísticos y se basan en el razonamiento inductivo, al manejar múltiples fuentes de datos (Pérez, 2001).

3.2.- Definición del universo y selección de la muestra

3.2.1.- Muestra

La muestra del estudio estuvo constituida por los integrantes de la Sociedad Educacional, docentes de 1º y 2º ciclo y un miembro perteneciente a los asistentes de educación.

Además, se aplicaron entrevistas en profundidad a funcionarios pertenecientes a instituciones públicas vinculadas al ámbito educacional como son MINEDUC y Superintendencia de Educación quienes a través de sus respectivos departamentos (Unidad Jurídica MINEDUC y Unidad de Fiscalización SIE) precisamente manejan información relevante en relación a la temática tratada.

En consonancia con el problema de investigación y los objetivos formulados para ésta, se optó por un tipo de muestra no probabilística donde la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de causas relacionadas con las características del

investigador o del que hace la muestra (Hernández, et. al, 1991). Para ello, contamos con un número máximo de 10 personas para llevar a cabo la aplicación de los instrumentos.

Por lo tanto, la muestra es determinante frente a la realidad que se desea investigar.

Los criterios de selección utilizados fueron los siguientes:

- Integrantes de la Sociedad Educacional, pues ellos son quienes deben tener conocimiento y claridad respecto de la gestión de recursos como entidad sostenedora.
- Profesores de 1° y 2° ciclo de enseñanza básica, pues constituyen actores importantes de la gestión de recursos, ya sea humano como material, por los elementos que puedan demandar para sus estudiantes y que en definitiva les permitirán desarrollar su labor pedagógica de manera óptima. Por lo demás, ellos constituyen los testigos clave respecto de si sus estudiantes han logrado aprendizajes de calidad producto de dicha gestión.
- La visión de un asistente de educación es completamente necesaria, pues si bien pertenece al centro educativo y es parte de la labor educativa, puede ver con claridad y desde otra perspectiva la gestión de los recursos, lo cual es importante para la investigación, pues le otorga un matiz distinto a aspectos que quizás para los demás entrevistados no son relevantes de manifestar y de esa forma se enriquece la propuesta de mejora a llevar a cabo.

3.2.2.- Objeto de Estudio

El objeto de estudio lo constituye el centro educativo y el tipo de gestión de recursos financieros que éste desarrolla y qué efecto tiene dicha gestión en el logro de aprendizajes de los estudiantes.

Para poder acceder a la información se trabajó con un sistema de categorías que corresponde a los elementos de clasificación que se utilizan para llevar a cabo la explicación teórica a partir de los hechos consultados. Se puede señalar que constituyen

una representación que tiene un valor determinado. De acuerdo a lo que señala Requena (2011), es un sistema de signos y reglas que permiten formular y comprender los discursos.

3.2.3.- Categorías de Análisis

Gestión de Recursos Financieros y movilización de indicadores: Consiste en establecer de qué forma la gestión de recursos financieros propiamente tal influye en la movilización de indicadores para el logro de aprendizajes de los estudiantes del centro educativo.

Sub - categorías:

- **Recursos SEP:** Se refiere a la disposición de recursos SEP que el centro educativo posee para satisfacer las necesidades de su PME, en virtud de él cuánto es lo que invierte y evaluar el nivel de gastos efectuados, sus respaldos y acreditación de saldos de los mismos.
- **Fórmula de gasto:** Consiste en determinar si existe una fórmula de gasto en base a la cual se ejecutan los gastos SEP, considerando montos disponibles mes a mes y en forma anual y quién determina o cómo se determina dicha fórmula de gasto.
- **Toma de decisiones:** Esta sub - categoría se encuentra vinculada a identificar cuáles son los elementos que considera una entidad sostenedora para llevar a cabo los gastos que ejecuta durante un año lectivo.

Códigos:

Las versiones de cada uno de los participantes que dieron cuenta de sus opiniones en la aplicación de los cuestionarios semiestructurados serán mostradas en este estudio a través de códigos numerados de manera de mantener el anonimato respecto de las opiniones vertidas en relación a la temática en estudio.

Tabla N° 1: Códigos y su descripción para análisis de información

Código	Descripción
S1	Sujeto 1
S2	Sujeto 2
S3	Sujeto 3
S4	Sujeto 4
S5	Sujeto 5
S6	Sujeto 6
S7	Sujeto 7
S8	Sujeto 8
S9	Sujeto 9
S10	Sujeto 10

3.2.4.- Trabajo de campo

El trabajo de campo se ha basado en efectuar una indagación respecto de la temática establecida a partir de la aplicación de cuestionarios semiestructurados y entrevistas en profundidad. Miranda (2013), señala que estas últimas consisten los reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentro que están dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como lo expresan con sus propias palabras.

El contenido de las entrevistas va enfocado eso sí hacia cómo ha sido el comportamiento de la gestión de recursos de los sostenedores.

De forma paralela se efectuó la aplicación de los cuestionarios semiestructurados sobre la base de las categorías que se han propuesto para el estudio.

3.2.5.- Entrada: accesibilidad, rol del investigador en el campo

Este fue un punto importante para realizar la investigación, y que por cierto es un elemento característico de las investigaciones cualitativas, debido a que se pretende encontrar un ambiente cercano e intenso.

Claro que el acceso se encuentra regulado en distintos niveles. En este caso la entidad sostenedora, a través de su representante legal, es la primera en otorgar autorización para lo cual se le entrega una carta en la que se solicita el permiso correspondiente y la posibilidad de contar no sólo con la participación de los integrantes de la sociedad educacional sino también de un grupo de docentes y un asistente de la educación.

Luego de ello se procede a reunir al grupo de docentes y asistente de educación que se pretende participen en el estudio, se les explica en qué consiste éste de manera de que se interioricen un poco respecto de la temática para finalmente entregarles las cartas de invitación en las que se indica el instrumento a través del cual se recogerán sus opiniones, esto es, cuestionarios semiestructurados.

3.2.6.- Desarrollo

Se desarrolla la aplicación de las entrevistas de acuerdo a lo planificado y una vez otorgados los permisos correspondientes para efectuar este trabajo. En primer se entrevista a los integrantes de la sociedad educacional. Posteriormente, se realizaron las entrevistas al grupo de docentes seleccionados y al asistente de la educación.

3.2.7.- Salida Ruptura

La investigadora se compromete a realizar devolución de los datos y desarrollar una intervención en base a los resultados de la información que arrojen los instrumentos.

3.3.- Instrumentos

3.3.1.- Cuestionarios Semiestructurados

El cuestionario abierto es una técnica de recogida de información que permite que las personas puedan responder y expresar las razones de sus ideas. Es como una forma de encuesta, supone un interrogatorio en el que las preguntas son establecidas de antemano y se anotan las respuestas de manera textual. Las preguntas abiertas son útiles cuando no tenemos información sobre las posibles respuestas de las personas cuando esta información es insuficiente. (Rodríguez, Gil y García, 1999).

Se debió determinar el grupo de integrantes de la sociedad educacional, profesores y asistentes de la educación al cual se le aplicó el instrumento como también se debió determinar el número a los cuales se le sometió la aplicación de éste para entregar una mayor información con respecto al tema en estudio.

Podemos determinar entonces que los participantes de la aplicación de este instrumento quedaron estructurados de la siguiente manera:

- Tres integrantes de la sociedad educacional (2 docentes y 1 psicóloga)
- Tres profesores de 1º ciclo de enseñanza básica (Todos con especialidad)
- Tres profesores de 2º ciclo de enseñanza básica (2 con especialidad y 1 sin especialidad)
- Un asistente de la educación de servicios auxiliares

Se debió determinar el grupo de entrevistas por grupo integrante de la muestra a los cuales se les aplicó el instrumento. Esto como una forma de obtener información veraz y certera.

3.3.2.- Entrevistas en profundidad

Mediante esta técnica se solicitó información a un grupo de entrevistados y/o informantes para obtener datos sobre el tema a investigar. Según Rodríguez, et. al,

(1999), en la entrevista en profundidad, el entrevistador desea obtener información sobre un determinado problema y a partir de él establecer una lista de subtemas, en relación con los que se focaliza la entrevista. Este tipo de entrevista se desarrolla en una situación abierta, donde hay mayor flexibilidad y libertad. Posteriormente, el entrevistador analiza e interpreta los resultados sistematizando, ordenando, relacionando y extrayendo conclusiones relativas al problema estudiado.

3.3.3.- Lectura de Textos (Revisión documental)

Esta sustanciación de la realidad en forma de textos es válida en dos aspectos: como un proceso que abre el acceso a un campo y, como resultado de este proceso, una reconstrucción de la realidad que se ha textualizado.

En este caso, la revisión documental se efectuó utilizando la siguiente documentación:

- Ley de subvenciones DFL N° 2/98
- Ley Subvención Escolar Preferencial N° 20.248
- Ley N° 20.529 de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media y su Fiscalización.
- Reglamento SEP y Resumen de Compromisos Ley SEP por parte de Sostenedores
- Dictámenes SIE
- Actas de fiscalización centro educativo
- Archivos SIE Sostenedores Inhabilitados
- Certificados de Rendición de Cuentas
- Revisión Plan de Mejoramiento Educativo

Todo documento contiene un rico contenido a la espera del científico que quiera acercarse para leerlo. La escritura ha dado un sinnúmero de documentos cuyo denominador común es su capacidad para albergar un contenido que, leído e interpretado adecuadamente, nos abre las puertas al conocimiento de aspectos y fenómenos de la vida

social de otro modo inaccesible. Esta interpretación la realiza el propio investigador, que crea, a través de una serie de prácticas interpretadoras, los materiales y analiza, posteriormente, su evidencia. Toda redacción de un texto y toda lectura posterior del mismo (entendida como recogida de la información) son, al mismo tiempo, una construcción social y política (Ruiz, 2003).

Para efectuar la revisión documental se llevó a cabo una serie de fases de manera de ordenar la información en estudio.

Tabla N° 2: Descripción procedimental revisión documental

Etapas	Descripción
Aporética	Se aborda el tema: Gestión de Recursos financieros
Heurística	Búsqueda de fuentes de información: Documentos emanados de las distintas instituciones que conforman el SAC tales como del Ministerio de Educación, Agencia de la Calidad, Superintendencia de Educación, y del propio centro escolar en estudio como son Plan de mejoramiento educativo, actas de fiscalización, entre otros.
Heurística	Selección de los documentos: Establecer el tipo de documento a revisar: <u>Documentos Oficiales:</u> Leyes MINEDUC, Dictámenes SIE, Reglamentos y archivos SIE. <u>Documentos Internos:</u> Actas de Fiscalización, documentación interna del centro educativo como son Certificados de Rendición de Cuentas Revisión Plan de Mejoramiento Educativo.
Sintética	Recopilación de la información: Luego de la lectura bibliográfica se efectúa la elaboración de una ficha de contenidos con el tipo de información seleccionada de acuerdo al tipo de documento.
Sintética	Tratar la información: Organización de fichero con información sintetizada para ocupar en el estudio y luego pasar al análisis de los resultados.

3.4.- Técnicas de validación y confiabilidad

Para dar validez a la investigación se utilizó la “técnica de contraste de información” que consiste en recoger desde los distintos puntos de vista distintos y así

poder realizar comparaciones múltiples de un fenómeno único, de un grupo – y en varios momentos – utilizando perspectivas diversas y múltiples procedimientos (Pérez, 1998).

En el presente estudio se utilizaron tres tipos de contraste de información: de fuentes de datos, de informantes y metodológica.

- Contraste de Fuentes de datos: Se define ésta cuando el investigador corrobora la veracidad de la evidencia obtenida en una fuentes a través del uso de otras fuentes (Villarreal y Landeta, 2010).
- Contraste de informantes: Se utilizó para contrastar los múltiples puntos de vista que se conjugan en una misma circunstancia, nos referimos al análisis triangular de perspectivas, opiniones y juicios ofrecidos por los principales núcleos de información implicados (Leiva, 2006). Los grupos de informantes fueron los integrantes de la entidad sostenedora, docentes y asistentes de la educación.

Se constituyeron en informantes claves los funcionarios de Unidad Jurídica de SECREDOC y Unidad de Fiscalización SIE ambas de la Novena Región.

- Contrastación metodológica: Se realizó para verificar la información sobre un mismo objeto de estudio, contemplando diferentes estrategias o métodos, tales fueron los cuestionarios semiestructurados y las entrevistas en profundidad.

El concepto de fiabilidad, por su parte, también se ve modificado en el marco de una investigación de corte cualitativo. El criterio de fiabilidad nos indica el grado en que los resultados se repetirían si repitiéramos la investigación. Los contextos sociales, culturales e históricos propios de las investigaciones cualitativas están en constante transformación. Esto genera un problema a la hora de garantizar la replicabilidad de los resultados. Por ello, en lugar de hablar del criterio de fiabilidad propio del método cuantitativo, se utiliza el criterio de dependencia, esto es, el carácter de vinculación de los resultados a un contexto socioecológico concreto (Rodríguez y Valdeoriola s/f).

Se puede señalar que la evaluación del rigor y la calidad para este estudio de caso, está dado por la prueba de validación constructiva, consistente en la revisión documental efectuada, la utilización de diversa tipología, esto es documentación, archivos, entrevistas y cuestionarios aplicados y los informantes claves ante las mismas cuestiones

como así también la prueba de validación externa constituyéndola la selección de métodos de recogida de la evidencia (triangulación metodológica) y de fuentes de información (triangulación de de datos) según el potencial de conocimiento sobre el fenómeno estudiado (Villarreal y Landeta, 2010).

3.5.- Análisis de la Información

Las entrevistas en profundidad fueron registradas en documento Word en donde se encontraban preguntas abiertas referidas a las temáticas a tratar en el presente trabajo.

En lo que se refiere a los datos emanados a partir de la aplicación de los cuestionarios semiestructurados, éstos fueron reducidos en el proceso denominado de codificación abierta, y del cual se levantaron las categorías de análisis con un procedimiento inductivo. Para crear los esquemas de las categorías y subcategorías asociadas se utilizó el Programa Cmap Tools Versión 5.05.01.

Con la reducción de las terminologías y la consecuente generalización producto de las continuas comparaciones (que pueden estar basadas en la revisión de la literatura), el investigador logra el cumplimiento de dos objetivos. Por una parte, la parsimonia de las variables (máxima explicación y comprensión de un fenómeno) y, por otro lado, la aplicabilidad de la teoría a un mayor rango de situaciones, manteniendo la correspondencia de la teoría con los datos y dotándolo de una mayor relevancia.

El análisis del discurso fue la técnica que se utilizó, dado que permite el estudio de fenómenos psicológicos como la memoria y la cognición como aspectos sociales y sobre todo discursivos (Miranda, 2013). Se construyen versiones a partir de los acontecimientos descritos por los participantes en los cuestionarios aplicados, por tanto, se analizan dichos repertorios y se analizan las versiones de los participantes, que de acuerdo a lo que señala Flick (2007), se vincula con la llamada psicología discursiva, la cual se interesa en mostrar la construcción de las conversaciones y las versiones de los participantes, es decir, lo que dice relación a recuerdos o descripciones para así efectuar el trabajo interactivo comunicativo.

De acuerdo a lo que señalan Glaser y Strauss (1967), para poder describir cada categoría se utilizó el método comparativo constante, describiendo así los hallazgos por cada categoría establecida. Posteriormente, y a partir de una matriz de comparación, se identificarán las relaciones existentes entre categorías en un proceso denominado de codificación axial, en donde se desarrolla un esquema o mapa conceptual que resume sus conceptos centrales y las relaciones existentes entre ellos, para entregar luego las conclusiones finales.

4.0.- Resultados. Análisis de datos en un proceso de codificación abierta y axial.

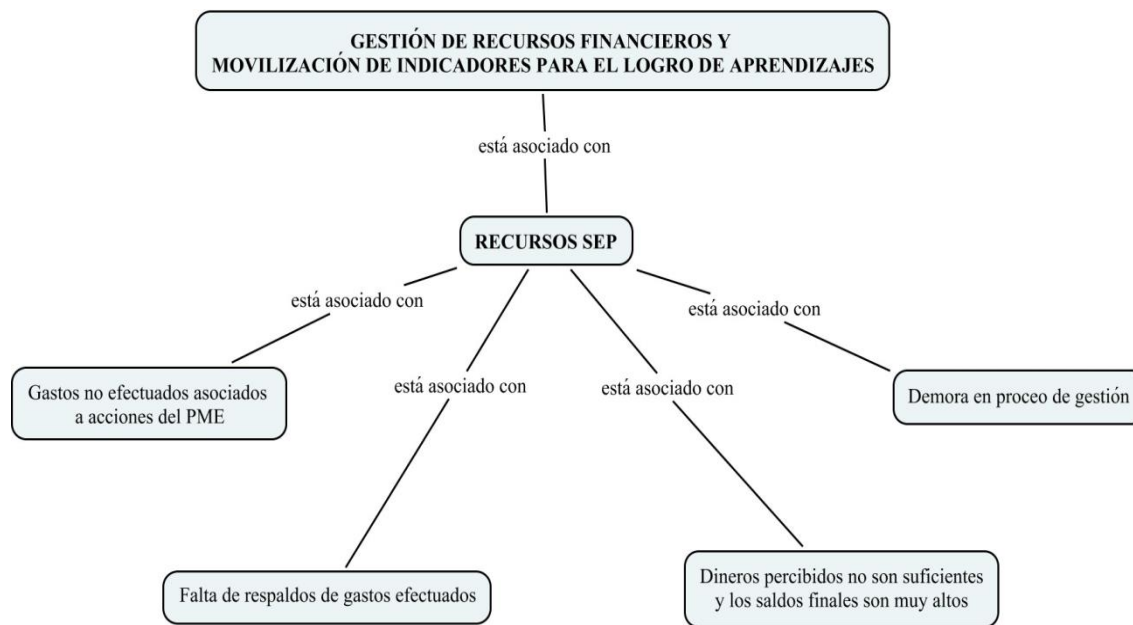
Los autores Strauss y Corbin (2002), definen la codificación abierta como “el proceso analítico por medio del cual se identifican los conceptos y se descubren en los datos sus propiedades y dimensiones” (p.110), realizando para ello análisis microscópico (o frase por frase) de estos datos, mientras que la codificación axial es el “proceso de relacionar las categorías a las subcategorías” (p. 136).

A continuación, se presentan los resultados del trabajo efectuado organizado mediante una red conceptual, la que se desagrega en categorías y subcategorías a partir del análisis de datos, a través del proceso de saturación.

4.1.- Gestión de recursos financieros: subcategoría recursos SEP

Los elementos que se han obtenido se han sintetizado en una red conceptual, cuya categoría principal es “Gestión de Recursos Financieros y movilización de indicadores para el logro de aprendizajes”. De acuerdo a lo que se puede observar en la figura 1, la categoría principal “Gestión de Recursos Financieros y movilización de indicadores para el logro de aprendizajes”, se encuentra asociada con la subcategoría “Recursos SEP”, la cual está vinculada con los códigos “gastos no efectuados asociados al PME”, “Falta de respaldos de gastos efectuados”, “Dineros percibidos no son suficientes y saldos finales son muy altos”, y “Demora en procesos de gestión.”

Figura N° 4: Red Conceptual “Gestión de Recursos Financieros y movilización de indicadores para el logro de aprendizajes” con subcategoría “Recursos SEP”.



Respecto de la subcategoría “Recursos SEP”, los resultados muestran lo siguiente:

S2: “Sí, nosotros anualmente elaboramos nuestro PME y destinamos recursos para todas las acciones, aunque ha habido algunas pendientes.”

S1: “Yo me dedico a gastar en infraestructura, lo que se debe reparar, pero la subvención no alcanza. Además, no hay respaldos de varios gastos hechos, es mucha información. En realidad yo no hago distinción de subvenciones para mí son todas iguales y gasto en lo que me piden, a veces faltan facturas por gastos que se han hecho.

S9: “En una oportunidad me pidieron cooperación para el tema de las rendiciones cuando empezaron a ser más complejas, sin tener idea hasta el día de hoy como funciona eso, pero me di cuenta ayudando a ordenar las evidencias del PME que faltaban facturas de gastos ya hechos y que habían acciones que nunca se hicieron.”

S2: “Llegan los recursos, pero las subvenciones no suben nunca, así que con suerte alcanza para pagar los sueldos y para las acciones del PME hay dinero, no se gasta mucha SEP en realidad, además hay proveedores que no dan boletas ni facturas entonces eso es complejo.”

S4: “Son los recursos que le entrega el Ministerio de Educación a un sostenedor para que pueda hacer funcionar el establecimiento, pero por lo que tengo entendido aquí en el colegio siempre falta dinero o no hay.”

S5: “La subvención SEP es una subvención especial, porque es para los alumnos prioritarios, pero aquí aunque la directora hace un PME no se gasta mucho o bien no se quiere gastar, pero después por lo que he escuchado sobra dinero, al parecer no hay orden.”

S8: “Yo hago educación física y cada vez que he querido ocupar balones de fútbol no hay y cuando se compran están bajo llave, pero el profesor no puede manejar esa llave, sólo la Directora y si no está uno tiene que adaptar su clase de otra forma. “

S10: “Pienso que se demoran mucho en comprar las cosas y luego cuando se compran nunca están a la mano para ocuparlas y uno demora.”

S3: “Yo creo que hay una gestión más o menos, cuando no está el Representante legal no se puede hacer mucho, pues él entrega dinero para compras o pagos.”

Respecto del análisis que se efectúa a partir de los cuestionarios aplicados y en base a los códigos establecidos tenemos lo siguiente.

En relación a los “gastos no efectuados asociados a acciones del PME”, los participantes manifiestan que si bien el centro educativo efectúa la elaboración del instrumento propiamente tal y establece su planificación anual, éste no se lleva a cabo totalmente, debido a que algunas de las acciones establecidas en él no se logran ejecutar, porque no hay un monitoreo constante del PME a lo largo del año. Es así como los gastos asociados a las acciones consignadas en el PME no se ejecutan. De hecho los participantes indican que los resultados obtenidos por el centro lo demuestran, porque desde las últimas dos evaluaciones SIMCE (2013 y 2014) el centro ha mantenido resultados similares respecto de otros centros educativos del sector y se encuentra en una categoría de desempeño medio y clasificado como emergente.

Desde la Unidad de Fiscalización de SIE señalan que, por ejemplo, en los planes de mejoramiento, algunos centros contratan profesionales para apoyar la labor educativa, pudiendo ser un docente de apoyo o un inspector general. Sin embargo, más del 50% de los sostenedores al ausentarse un profesional por un período extendido de tiempo, su vacante se mantiene sin reemplazo lo cual, constituye que no tenga el personal idóneo y completo para el desarrollo de la labor educativa. En definitiva, se conjugan dos cosas: por una parte el tema no contar con mecanismos de gestión eficientes para, por una parte

suplir los recursos humanos que son necesarios en un minuto determinados dada la ausencia de los titulares y, por otro, la omisión de la ejecución de acciones que están en el PME.

Por otro lado, la falta de respaldos de gastos efectuados en el centro escolar involucra no sólo un proceso de gestión ineficaz de parte de la entidad sostenedora sino también la falta de consistencia de si efectivamente los dineros proporcionados por el Estado se están ocupando para el fin que han sido entregados y que es caso particular de la Subvención Escolar Preferencial cuyo fundamento es el mejoramiento de la calidad y equidad de la educación de los alumnos prioritarios del país. Por primera vez, el sistema de financiamiento no sólo se asocia a la entrega de recursos por prestación del servicio educativo, sino también a los resultados que logran los estudiantes. De ahí que la subvención escolar preferencial no sólo ponga énfasis en el logro de aprendizaje de los estudiantes los cuales se ven reflejados claramente en la prueba estandarizada SIMCE, sino que también hace alusión a otros indicadores de calidad como son la autoestima académica, el clima de convivencia escolar, la participación y formación ciudadana, los hábitos de vida saludable, asistencia escolar, retención escolar, equidad de género y titulación técnico – profesional.

Para la elaboración del PME cada acción registrada en esta herramienta de planeación estratégica debe contar con los respaldos respectivos. Dichos respaldos se traducen en tener por cada gasto efectuado las boletas, facturas u otro documento exento o afecto según corresponda así como también si se efectúan pagos de sueldos las liquidaciones de sueldo propiamente tal y las planillas del pago de cotizaciones. Desde la Unidad de Jurídica de SECREDUC nos señalan que los centros educativos debieran tener una cuadratura total respecto del gasto que se consignó en el PME y los consiguientes respaldos, pues en la eventualidad que un sostenedor cierre su colegio, debe pasar por una serie de procesos ante el MINEDUC y la SIE para dejar todos los temas debidamente zanjados con las distintas unidades que forman parte de estas instituciones. Por ejemplo, si le faltan respaldos de acciones consignadas en su PME y no logra acreditarlo de ninguna forma, lisa y llanamente el sostenedor se convierte automáticamente en deudor del Estado, lo cual le costaría reintegrar los dineros al

MINEDUC, no obtener también el certificado de no deuda de parte de la Superintendencia de Educación y la Unidad de Pago respectiva y arriesgándose también a sanciones de tipo legal.

Es así como tomando en consideración los elementos mencionados anteriormente, se pudo comprobar de acuerdo a la revisión documental que el centro educativo presenta un puntaje medio (varía de entre 30 y 60) en los indicadores de calidad antes mencionados y el vínculo existente con la ejecución de gasto efectuado es que existe un gasto no asociado a acciones con los estudiantes como por ejemplo:

- Indicador Clima de convivencia escolar: Se planifican acciones relativas a promover el compartir con los estudiantes mediante actividades dentro del establecimiento como convivencias y premiaciones, pero no se ejecutaron.
- Indicador participación y formación ciudadana: Se compraron instrumentos para fomentar el desarrollo de una banda instrumental, pero no se contrató instructor para enseñarle a los niños.
- Indicador Hábitos de vida saludable: Se arrienda multicancha para fomentar la actividad física de los estudiantes, pero a éstos no se les autoriza a ocuparla como tampoco al docente de educación física.
- Indicador Asistencia escolar: Se arrienda transporte escolar por SEP para buscar a los niños y niñas, pero a aquellos de sectores rurales no se les va a buscar en ocasiones, sobre todo cuando las condiciones climáticas.

De acuerdo a lo señalado por los participantes las acciones no se cumplen en la práctica, de lo cual se desprende entonces que el gasto no se ejecuta. De ahí el efecto en los montos de saldos muy por sobre lo permitido, de acuerdo a lo que se pudo constatar en la revisión documental al ver los certificados de rendiciones de cuentas. En relación a lo que la entidad sostenedora plantea respecto de los escasos dineros que llegan por concepto de subvención, hay que tener en cuenta que la subvención escolar preferencial se desglosa en tres tipos de aportes que son la Subvención por concentración (Art. 16 Ley 20.248 MINEDUC, 2008), el Aporte Adicional SEP y el Aporte Extraordinario SEP, siendo el primero de ellos percibido por todos los centros educativos y los restantes

dependerán de la clasificación del centro escolar (emergente y en recuperación). Generalmente, los sostenedores no efectúan una revisión precisa respecto de estos aportes, situación que de estar clara les permitiría tener certeza de lo que están recibiendo por concepto de subvención SEP. En otras palabras, la generalidad habla de que éstos ven el valor total de esta subvención en su orden de pago o bien la ve su contador sin establecer específicamente lo que llega por alumno prioritario y determinar el número y la concentración de éstos en el centro escolar. De ahí también el hecho de tener una percepción equivocada de la inversión que se efectúa en el PME, pues el sostenedor al firmar el convenio SEP está siendo parte de un proyecto y este proyecto tiene fondos asociados, en otras palabras, se cuenta con los dineros para que el sostenedor pueda ejecutar su plan y que las acciones que se establezcan asuman un costo en dinero, sin embargo se ha tendido a pensar en la restricción del gasto, por una parte y lo cual ayuda a que al terminar el año lectivo quede un saldo final demasiado alto o bien porque hubo acciones que no se ejecutaron durante el año.

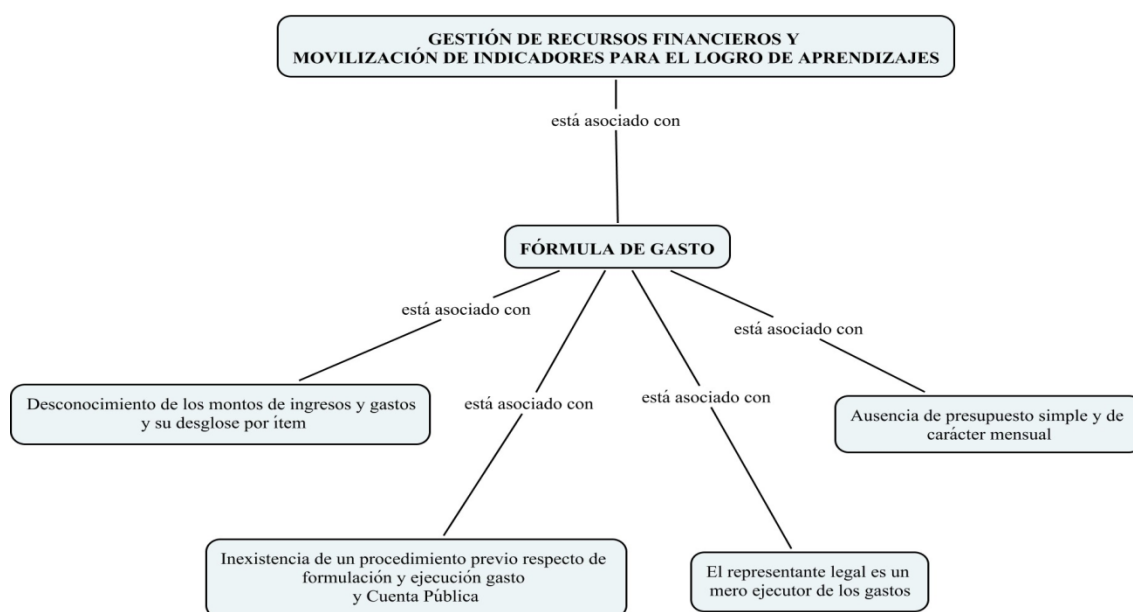
Desde la SIE nos señala que en los últimos dos años los sostenedores están teniendo serios problemas porque si terminan con un saldo final demasiado alto no lo están logrando acreditar, y, por otra parte, los dineros se han gastado pero en la teoría los saldos finales están siendo demasiado altos, siendo que en los planes de mejoramiento o bien en el programa PIE, que son los que tienen presencia activa en la gran mayoría de los centros, no ha sido un gasto alto el que se ha hecho. De acuerdo a lo manifestado en la Unidad Jurídica falta más prolijidad y conocimiento por parte de los sostenedores en este tema, pero especialmente, destacan que existe una correlación muy débil entre las necesidades que son detectadas en el centro educativo y lo que efectivamente se gasta en ellas.

Finalmente, y vinculado a la demora en los procesos de gestión de los recursos al interior del centro educativo, se puede asociar a que este proceso recae sólo en una persona que es el Representante Legal de la entidad sostenedora, quien por lo demás tiene una edad muy avanzada. Estos dos factores asociados hacen que la gestión de recursos financieros se estanque. Sin embargo, tampoco existe un sistema de contribuya a hacer que se descomprima esta dependencia, pues si sólo él es quien debe firmar y

autorizar cheques o bien proveer del dinero cuando corresponda se debiera tener claro y con anticipación las necesidades a las cuales se les debe dar solución.

4.2.- Gestión de recursos financieros: subcategoría fórmula de gasto.

Figura N° 5: Red Conceptual “Gestión de Recursos Financieros y movilización de indicadores para el logro de aprendizajes” con subcategoría “Fórmula de gasto”.



S1: “No, a mí no me queda claro. Además, la que maneja esos temas es la directora.”

S2: “Sí, que existen dineros con los cuales se pueden financiar diferentes acciones.”

S4: “Sé que el recurso SEP son los que se destinan en acciones que se planean para los niños. Sin embargo, los profesores nunca hemos participado de la elaboración de un PME así que no podría decir cómo se gestionan los recursos que hay.”

S6: “El vínculo que existe es que la SEP es la subvención con la que se financian las acciones que figuran en el PME y las cuales deben tener como objetivo el logro de aprendizaje de los niños, pero desconozco el tema de montos de esta y las demás subvenciones.”

S3: “Que se debe informar a final de año los gastos principales de las subvenciones. Además, mucho no se puede abordar en el tema, porque las personas no entienden mucho.”

S7: “Se convoca a pocas personas y sólo se señala en qué se gastó: personal, reparaciones, cosas de ese tipo en la Cuenta Pública.”

S9: “Yo por lo que veo no existe mecanismo que rija el gasto aquí se ejecuta poco y quien lo hace únicamente es el representante legal.”

S10: “No, el que entrega el dinero es sólo el sostenedor. A lo mejor piensan que así es mejor, pero la directora manda qué comprar y él va y lo compra.”

S3: “Creo que más o menos, se gasta sobre la marcha, no hay algo presupuestado, nunca tenemos certeza de cuánto nos va quedando en el mes.”

S8: “Creo que no hay una buena gestión de recursos ni tampoco un presupuesto claro, de lo contrario ante situaciones emergentes no se preocuparían. Por ejemplo, a veces falta un profesor largo tiempo y no hay reemplazo y uno a veces debe hacerlo y sin pago.”

En relación a la subcategoría “Fórmula de gasto”, los resultados a partir de la información entregada por los participantes dan a conocer, en primera instancia, y con respecto al primer código, que los principales actores que se vinculan al tema del manejo de las subvenciones, vale decir la entidad sostenedora que en este caso está compuesta por un núcleo familiar (esposos e hija), no poseen conocimiento respecto de los ingresos que perciben por concepto de subvención SEP, lo cual va en desmedro la gestión de recursos financieros, pues el conocimiento es fundamental para saber en qué invertir y cuánto invertir. Además, ellos más que nadie son los primeros que deben verificar que los montos asociados a dicha revisión son los correctos y de ahí llevar una correlación con lo que maneja el contador, que simplemente hace los cálculos, pero a la larga quienes deben tener un conocimiento a cabalidad de este tema es la entidad sostenedora.

Respecto al segundo código, los actores en sus respuestas manifiestan que no hay un mecanismo previo que vaya en pro de la ejecución del gasto, es decir una solicitud previa, un recordatorio, si por ejemplo, se contrata un servicio ver elementos asociados a la garantía de éste, vigencia de timbraje, giro actualizado, entre otros, de manera que la

ejecución del gasto que se desea llevar a cabo para cubrir una acción de su PME como así tampoco ver el cálculo de cuánto gasto se asume con la ejecución de la puesta en marcha de una acción. En relación al proceso de cuenta pública, ésta no existe como tal, porque no se elabora considerando no sólo el gasto de la SEP sino de todas las demás subvenciones, sino por lo que manifiestan la entidad sostenedora, docentes y asistentes de la educación, eso corresponde más bien a una pincelada en donde se menciona en qué se gastó y porque, pero entregar cifras como tales eso en realidad no se hace, porque los mismos participantes, excluyendo a la entidad sostenedora, manejan o conoce montos que allí pudieran haberse señalado. De acuerdo a lo manifestado en entrevista con Unidad de Fiscalización de SIE, a 7 centros escolares de la Novena Región se les revocó el reconocimiento oficial por parte del MINEDUC porque no había existencia de una Cuenta Pública satisfactoria hacia la comunidad educativa sino que además, no había un informe consolidado que la respaldara y en el que se indicaran claramente el desglose de los montos recibidos por concepto de subvención general y subvenciones especiales.

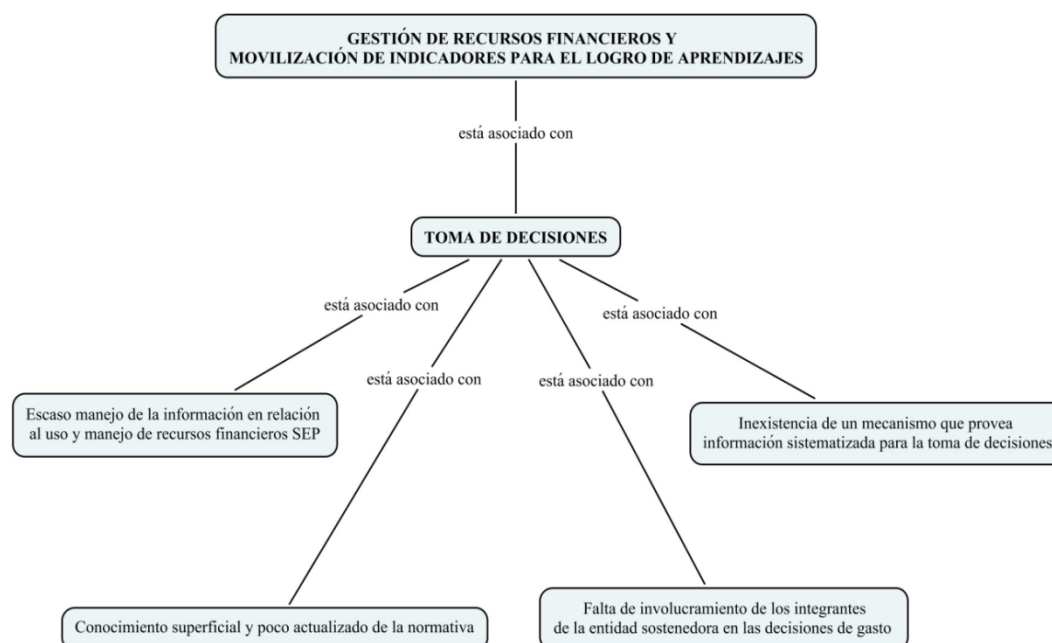
Por otra parte y vinculado a lo anterior, los participantes señalan que el representante legal es más bien un mero ejecutor del gasto, pero efectúa verdaderamente una evaluación respecto de qué y por qué llevarlo a cabo como tal, en otras palabras, él constituye el medio para poder gastar los recursos, situación. En la SIE, indican que efectivamente los sostenedores se han transformado en una figura meramente ejecutora de gasto y que pocas veces está teniendo una real incidencia en lo que respecta a ver qué necesidades se están satisfaciendo y de qué manera. En otras palabras, más que ver cuánto gastar la idea sería que se evaluara que aquello que se está gastando en un centro educativo está teniendo un impacto en el proceso de enseñanza de los alumnos (as).

Los actores que participaron de este estudio indican que más bien no hay un presupuesto claro, que se maneje mes a mes, en donde exista un detalle de lo que dispone la entidad sostenedora mensualmente y que constituya un monitoreo respecto de los gastos que efectivamente se están ejecutando de la mano con la acción que se estableció en el PME. Pues, dentro del Programa SEP, las acciones tienen un gasto asumido y la no ejecución de ellas implica no sólo el no gastar los dineros sino también se verá afectada aquella práctica que iría en pro del proceso de enseñanza – aprendizaje

de los niños, ya sea directa o indirectamente. La opinión de la Unidad Jurídica de SECREDUC a este respecto es que las entidades sostenedoras han manifestado en el universo regional un nivel de ejecución de gasto que en nada se condice con el diagnóstico efectuado en sus PME y poco se hace respecto de que los gastos que se están ejecutando fortalezcan la tarea educativa del centro. Por eso, cuando existen trámites como los que ellos resuelven, vale decir cierres de colegios o procesos sumarios por gastos impropios, queda en evidencia lo descrito anteriormente. Además, señala que hay un elemento que es transversal al tema del actuar de los sostenedores y que es el tener clara la labor de un sostenedor, que va más allá de ser tipificado como quien ejecuta los gastos del colegio o liceo, sino más bien con el hecho de tener total certeza del rol que está cumpliendo, un cooperador de la educación, y que más allá del ser un administrador es tener certeza de todo el proceder normativo educacional y legal que se debe desarrollar en un centro y que todas las acciones y decisiones que se tomen como entidad sostenedora bajo ese prisma tendrán una repercusión en los estudiantes que son todos los niños y niñas a los cuales se ofrece un servicio educativo.

4.1.- Gestión de recursos financieros: subcategoría toma de decisiones

Figura N° 6: Red Conceptual “Gestión de Recursos Financieros y movilización de indicadores para el logro de aprendizajes” con subcategoría “Toma de decisiones”.



Con respecto a la subcategoría “Toma de decisiones”, los resultados de los cuestionarios dan a conocer lo siguiente:

S1: “El sistema está pidiendo muchas cosas que uno no sabe de la SEP en gastos y sobre las cuentas que le piden a uno.”

S2: “Pienso que le han dado mucho trabajo a los directores y sostenedores y uno no puede estar pendiente de todo, no alcanza el tiempo.”

S8: “Pienso que hay desconocimiento de varias cosas del funcionamiento del colegio y de la gestión de recursos financieros y humanos es una de ellas.”

S3: “Yo no estoy muy involucrada en este tema. Participo en las entrevistas para contratar al personal y veo los pagos PIE.”

S7: “Creo que tratan de manejar esos temas, al menos en el tema de los sueldos siempre tienen problemas en los cálculos, porque el contador al parecer nunca saca bien las cuentas, a veces descuenta de más. “

S2: “Quizás sería bueno encontrar una persona que sepa de estos temas y nos ayude y oriente nos hace falta estar más inmersos como sociedad en el tema.”

S10: “Creo que sería bueno que ayudaran al sostenedor, porque tiene mucha edad. Todo lo maneja la directora, pero a él no le preguntan.”

S1: “No, en realidad la que trata de ver todo es la directora, pero es mucho para que lo vea una sola persona.”

S6: “A mí me da la impresión de que la Directora hace lo que puede, aunque es directora, creo que esos temas debiera verlos un sector del colegio o alguien que sólo se dedique a eso.”

Los participantes ponen de manifiesto en sus opiniones que este giro que ha tenido el funcionamiento de los centros educativos en el último tiempo ha sido tan acelerado que han existido constantes cambios acompañado de una cantidad de información que es en extremo compleja y, por ende, se hace complejo manejarla al cien por ciento. Por lo demás, quienes detentan los más altos cargos directivos dentro del centro, es decir, Representante Legal (comúnmente llamado sostenedor) y el director (a) deben estar al tanto respecto del manejo del uso de los recursos, sobre todo de subvenciones que poseen el carácter de especiales como la SEP. Pero sin duda existe un

vínculo muy importante entre los recursos y la normativa educacional, la cual implica más que el saber normas sino más bien el aplicarlas adecuadamente, en especial para que los procesos de gestión dentro de los centros educativos sean más prolijos y transparentes. De ahí la importancia de que las personas que se encuentran al mando de las instituciones educativas requieran de una constante actualización y conocimiento de la misma, pues ésta sin duda involucra aspectos que de no funcionar en forma óptima puede significar un costo demasiado alto para el centro, pero en particular para los estudiantes.

Con respecto a la sub – categoría que habla del involucramiento de la entidad sostenedora y dadas las opiniones de los participantes, se puede establecer que dicha actitud se debe, en primer lugar, a que todas las funciones han recaído en la figura de la Directora, siendo el Representante Legal una figura poco activa en el rol de la Sociedad Educacional. Por otra parte, la tercera integrante de la entidad sostenedora se encuentra aún más aislada, porque en primer lugar tiene una profesión distinta a la de los restantes componentes de la Sociedad Educacional y dada la naturaleza de su profesión está estrechamente ligada al Programa de Integración Escolar del cual es Coordinadora. Sin embargo, y aún teniendo esa distinción de los demás integrantes, el papel de todo sostenedor, porque es necesario aclarar que estas tres personas constituyen el sostenedor educacional, y éste al constituirse como tal deberá asumir ante el Estado la responsabilidad de mantener en funcionamiento el establecimiento educacional, en la forma y condiciones establecidas por la Ley de Subvenciones y su reglamento (DFL N° 2 MINEDUC, 1998). Por lo tanto, y de acuerdo con lo anterior, todos debieran participar activamente en lo que concierne al funcionamiento y procesos de gestión dentro del centro educativo. Asimismo, lo que se ha señalado en el punto anterior es un elemento que influye en la categoría de Toma de decisiones, pues no existe participación de toda la entidad sostenedora en la toma de decisiones, lo cual genera sin duda un menoscabo a la gestión del centro educativo.

Además, es más grave aún si no existe un mecanismo dentro del centro que provea de información a un organismo rector como lo es el sostenedor, pues él es finalmente el promotor y ejecutor de los procesos de gestión en un centro educativo

referidos a los niveles de más alta jerarquía y las decisiones que éste tome no van a repercutir sólo en él sino en los integrantes del centro y por sobre todo en los estudiantes. Incluso, y a juicio de lo que han planteado los participantes, es complejo si no hay un apoyo sobre todo cuando se ve que el representante legal o la directora que viene a ser la figura más cercana de la entidad sostenedora carece de un sustento o asidero que promueva y favorezca la toma de decisiones.

La toma de decisiones implica planear, organizar, conducir y controlar. La decisión puede ser considerada como la elección entre varias alternativas posibles, teniendo en cuenta la limitación de recursos y con el ánimo de conseguir algún resultado deseado. Como tomar una decisión supone escoger la mejor alternativa de entre las posibles, se necesita información sobre cada una de estas alternativas y sus consecuencias respecto a nuestro objetivo. La importancia de la información en la toma de decisiones queda es primordial, sobre todo entendiendo por esta "el proceso de transformación de la información en acción". La información es la materia prima, el input de la decisión, y una vez tratada adecuadamente dentro del proceso de la toma de decisión se obtiene como output la acción a ejecutar. La realización de la acción elegida genera nueva información que se integrará a la información existente para servir de base a una nueva decisión origen de una nueva acción y así sucesivamente. De ahí la importancia de tomar las decisiones más acertadas.

Por lo tanto, en base al análisis de la información y de los resultados que ésta ha arrojado, la propuesta de mejoramiento que se pretende realizar se enfocará en los siguientes ejes:

- 1.- Evaluar la gestión de los recursos financieros para desarrollar un proceso de mejora continuo dentro del centro educativo.
- 2.- Establecer un ordenamiento interno respecto de la gestión de recursos financieros en el centro educativo.
- 3.- Planificar la gestión de recursos financieros de manera de promover el cumplimiento de objetivos e aprendizaje de los estudiantes.

5.0.- PROPUESTA DE MEJORA

Objetivo General

- ❖ Evaluar la gestión de recursos financieros como medio para la mejora en la movilización de indicadores de calidad en contextos educativos.

Con el fin de dar cumplimiento al objetivo rector de esta propuesta de mejoramiento es que se crea el cargo de “Jefa Administrativa”, de manera que exista en el centro educativo un organismo encargado de una serie de tareas tendientes a generar un respaldo a la entidad sostenedora en diversas materias sobre todo las relacionadas con la gestión de recursos financieros y el proceso de mejoramiento educativo a partir de la inversión de acuerdo a las necesidades detectadas en el centro escolar.

Con esto sin duda se establece un cambio que fue previsto y dialogado con la entidad sostenedora en virtud de las necesidades que ella presentaba. Ya Miranda, Villagra y Sepúlveda (2014) lo ratifican diciendo que se debe identificar y establecer la problemática para así vislumbrar las necesidades que son necesarias cubrir o satisfacer, mientras que Gairín y Rodríguez Gómez (2011), plantean que los cambios para poder llevarse a cabo deben partir del análisis que hace el centro educativo, se deben debatir para luego desarrollar el proceso de instalación e institucionalización.

Para ello se establecen los roles y funciones que desarrollará en el centro, siendo uno de los principales el desarrollar y ejecutar un sistema continuo de evaluación y monitoreo que vincula la ejecución del gasto con el efecto que éste tiene en la movilización de indicadores de calidad para el logro de los aprendizajes y buenos resultados de los estudiantes.

El sistema de evaluación y monitoreo estará compuesto por los siguientes procedimientos:

Tabla N° 3: Pauta de sistema de evaluación y monitoreo de gestión de recursos financieros para Movilización de Indicadores de Calidad en base a la gestión de Recursos Financieros. Fuente: Elaboración propia.

Etapas	Proceso	Instrumento	Tiempo total
Inicial	Estructuración de gasto en base a planificación PME	Pauta de acciones y gastos asociados	2 meses
Intermedia	Análisis de gasto mensual por acción	Planilla de gastos	7 meses
Intermedia	Análisis mensual del efecto producto del gasto efectuado por área del PME y su impacto en el logro de aprendizajes	Encuesta a profesores Encuesta a estudiantes Encuesta a Jefe Unidad Técnico – Pedagógica	7 meses
Intermedia	Monitoreo y análisis de acciones del PME que se han cumplido	Carta Gantt con disposición de acciones del PME por mes para su monitoreo	7 meses
Final	Análisis final y evaluación del gasto ejecutado y su efecto en la movilización de indicadores de calidad para el logro de aprendizajes	Informe a entidad sostenedora	1 mes (final el año lectivo)

Objetivos Específicos

Objetivo Específico N° 1

- ❖ Crear estructuras de ordenamiento interno en la gestión de recursos financieros para la movilización de indicadores de calidad.

El ordenamiento interno dice relación con implementar un “Protocolo de Gestión de Recursos Financieros” al interior del centro educativo con la finalidad de mantener un

registro ordenado de los gastos como también de los ingresos percibidos por concepto de subvención SEP.

Este protocolo consistirá en:

- Solicitud de adquisiciones a disposición del personal docente y asistente de la educación de manera de que exista un proceso de gestión expedito para cubrir en forma oportuna las necesidades que se manifiestan.
- Entrega de memos de parte de la Jefatura Administrativa a la Dirección del centro educativo para informar respecto de los requerimientos solicitados por los integrantes del centro según corresponda.
- Elaboración de presupuesto mensual en base a la subvención SEP percibida (y otras subvenciones).
- Archivo de facturas, boletas u otro documento que acredite gastos asociados al PME y clasificadas por ítem de gasto.
- Cálculo mensual de montos percibidos por concepto de subvención SEP (y otras subvenciones), y revisión de aportes SEP.
- Planilla con ingreso mensual de gastos por ítem, que en el caso de la subvención SEP se encontrará asociado a la acción y etapa de desarrollo de éste (Diagnóstico, planificación, seguimiento, implementación y evaluación).
- De la documentación de respaldo del pago de remuneraciones y honorarios: Archivo de liquidaciones, planillas de Previred, Certificado de cumplimiento de obligaciones laborales y finiquitos.
- Informe Consolidado de las subvenciones percibidas y sus montos como así también de los gastos efectuados que involucran a cada una de ellas para efectuar posterior rendición de Cuenta Pública a la comunidad educativa.

Con todo lo anterior, se plantea mejorar lo que establece el estándar indicativo de desempeño 11.2 que señala que “el establecimiento elabora un presupuesto en función de las necesidades detectadas en el proceso de planificación, controla los gastos y

coopera en la sustentabilidad de la institución” como así también el estándar 11.3 que indica “el establecimiento lleva un registro ordenado de los ingresos y gastos, y cuando corresponde rinde cuenta del uso de los recursos.”

Objetivo Específico N° 2

- ❖ Planificar la gestión de recursos financieros para la mejora de los indicadores de calidad.

El sistema de acompañamiento al cual se hace mención tendrá como misión fundamental informar a la entidad sostenedora respecto de diferentes temáticas de los procesos de gestión de recursos financieros y también fomentar una participación activa de la Dirección con su equipo de trabajo como son Jefatura Administrativa, docentes y demás integrantes de su comunidad educativa. A partir de esta premisa, nace el concepto de las llamadas Comunidades Profesionales de Aprendizaje. Se habla entonces de una cultura de trabajo en equipo, liderada por el Director (a) que influencia a su equipo docente y a través de un proceso mencionado anteriormente y dice relación con que un buen liderazgo generará una gestión eficaz en el centro, pero también influirá significativamente, aunque de forma indirecta, en la mejora de los aprendizajes de sus estudiantes. De este modo, es que Bolívar (2010), señala que en una organización que aprende la Dirección no se sitúa en la cumbre de la pirámide sino mediando en una red de relaciones, delegar responsabilidades, desarrollar una toma de decisiones cooperativa, compartir la autoridad y hacer que entre todos en la escuela se muevan.

Este sistema de acompañamiento se desarrollará mediante los siguientes procedimientos:

- Reuniones 1 vez por semana con la entidad sostenedora para informar respecto de requerimientos que necesite la Jefatura Administrativa en materias de los procesos de gestión dentro del centro educativo como son los Recursos Financieros y el cumplimiento de la normativa educacional y laboral.

- Informe mensual de los gastos efectuados vinculados al PME (cuantificación de montos por acción) de acuerdo a los ítems de gasto.
- Elaboración de Pauta de seguimiento de normativa con revisión de documentación semanal en el caso que corresponda que elaborará y ejecutará la Jefatura Administrativa y la cual monitoreará semanalmente.
- Revisión de actas de fiscalización.
- Informes del estado de cumplimiento de la normativa educacional y laboral elaborados por la Jefatura Administrativa de manera de poder sanear aspectos que pudieran estar débiles y de esa forma darles pronta solución.
- Rúbrica de autoevaluación de cumplimiento de la normativa para entidad sostenedora (director /a y Representante Legal).
- Rúbrica de autoevaluación de cumplimiento de la normativa para docentes y asistentes de la educación.

Lo señalado anteriormente tiene por objetivo fortalecer el estándar indicativo de desempeño 11.4 que establece “el establecimiento vela por el cumplimiento de la normativa educacional vigente.”

Objetivo Específico N° 3

- ❖ Generar un análisis de gestión de recursos financieros sustentado en la evaluación para la toma de decisiones y mejora de los indicadores de calidad.

La finalidad de este objetivo es poder proveer a la entidad sostenedora de la información necesaria respecto de la gestión de recursos financieros dentro del centro y el efecto que éstos han tenido para la movilización de indicadores de calidad que en definitiva propenderán al logro de aprendizajes de los estudiantes. Para ello se efectuarán:

- Elaboración de informes de la Jefatura Administrativa para ser entregados a Directora del centro educativo con diferentes temáticas que aborden los procesos de gestión del centro educativo.
- Informes de síntesis de resultados de evaluaciones internas del personal del centro educativo.
- Reuniones semanales de asesoría a la entidad sostenedora para trabajar en conjunto y orienta la toma de decisiones desde el punto de vista de la gestión de recursos financieros y desde el punto de vista de la normativa educacional y laboral vigente. Esto, con la finalidad de llevar a cabo un trabajo en equipo y de esa forma interiorizar a la entidad sostenedora de los procesos de gestión del centro educativo.
- Elaboración de Matriz EFI (Instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una organización y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas) para análisis institucional que provea información de áreas en que sea necesario aplicar mejoras y complemente el análisis estratégico a desarrollar en el PME.
- Promover la creación de un Cuadro de Mando Integral (CMI).

Respecto de estas últimas prácticas, es necesario efectuar algunas aclaraciones, pues como tal corresponde a una práctica netamente del ámbito de la Economía y que dice relación con la toma de decisiones para la planificación estratégica, situación que sin duda puede ser utilizada en el área de la educación.

- **Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos).**

El Análisis interno se preocupa por la identificación de las fuerzas y debilidades del organismo; y utilizándolo conjuntamente con el análisis externo permite generar objetivos estratégicos, a los cuales aplicando la inteligencia razonada en el diseño de estrategias que permitirán al centro establecer una ventaja competitiva.

Fred (2003), señala que una organización posee factores o elementos internos que constituyen sus mejores virtudes o capacidades y que permiten enfrentar sus cambios o retos como también factores o elementos internos que constituyen deficiencias o sus más bajas capacidades y que impiden enfrentar con éxito el cambio como, ejemplo, limitaciones de la organización en cuanto a potencial humano, capacidad de proceso, servicio, recursos financieros, etc.

El proceso de realizar una auditoría interna es muy semejante al proceso de llevar a cabo una auditoría externa. Los mandos y colaboradores que representan todas las áreas estratégicas de la organización, necesitan participar en la determinación de las fortalezas y debilidades.

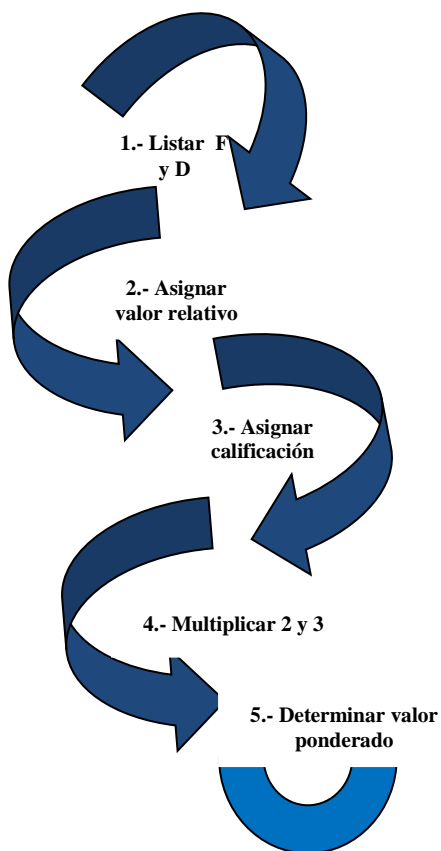
La matriz EFI es una herramienta que permite llevar a cabo este proceso. Parte desde el recabar información, asimilarla para, posteriormente, entrar a la etapa final que es la evaluación de dicha información. Según lo manifestado por Fred (2003), los factores internos claves que siempre se debieran considerar en la auditoría que efectuará la organización son:

- El clima organizacional
- Sistemas de evaluación
- Sistemas de información
- Situación financiera
- Imagen pública
- Capital Humano
- Calidad

De acuerdo a lo que señala Porter (1996), este instrumento sirve para formular estrategias de manera de contribuir a la toma de decisiones de la organización. Además, resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importante dentro de las áreas funcionales, asimismo ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. En este sentido respecto de la evaluación interna, Villagra (s/f) señala que la evaluación interna, relacionada con procesos de autoevaluación, es un proceso continuo, casi incesante, que puede adquirir sistematización, rigor y formalización a través de la

elaboración de informes, la creación de instancias de debate sobre la calidad de trabajo desarrollado al interior de la institución y de lo que ésta ofrece, por lo en este proceso evalúan todos los actores evalúan al centro: estudiantes, padres, profesores, directivos, administrativos y asistentes.

Figura N° 7: Esquema de la Matriz EFI (Matriz de Evaluación de Factores internos). Fuente: Elaboración propia.



De ahí que Porter (1996) señala que la Matriz EFI se constituye de los pasos vistos anteriormente y que consisten en:

1.- Listar F y D: Listar los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría interna. Abarcar un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto fortalezas como debilidades, primero se anotan las fortalezas y luego

las debilidades. Se debe ser lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.

2.- Asignar valor relativo: Asignar un peso relativo a cada factor de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante), de tal manera que la suma de todos los pesos asignados sea igual a 1.0.

3.- Asignar calificación: Asignar una calificación entre 1 y 2 a cada una de las debilidades y una calificación entre 3 y 4 a las fortalezas, a efecto de indicar si el factor representa:

Tabla N° 4: Debilidades y fortalezas y su calificación para Matriz EFI.

Factor Interno	Calificación
Debilidad mayor	1
Debilidad menor	2
Fortaleza menor	3
Fortaleza mayor	4

Así las calificaciones se refieren al Centro, mientras que los pesos del paso 2 se refieren al sector.

4.- Multiplicar (2) * (3): Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

5.- Determinar valor ponderado: Sume los valores ponderados de cada una de las variables para determinar el valor ponderado total del organismo.

Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que sus calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte.

- Cuadro de Mando Integral

Kaplan y Norton (1996), definen el Cuadro de Mando Integral (CMI) como una herramienta de control de gestión que contribuye a que lo plasmado en el plan estratégico sea entendido por los miembros de la organización y se realice un seguimiento de dicho plan por parte de la organización. El cuadro de mando se basa en un conjunto de relaciones del tipo causa-efecto que provienen de la estrategia. Transforma lo plasmado en la estrategia en cuatro perspectivas: Finanzas, Clientes, Procesos Internos y Formación y Crecimiento. El Cuadro de Mando Integral es una metodología para representar estrategias cuyo objetivo fundamental es lograr una efectiva implementación y un efectivo control de la ejecución de las mismas, mediante un equilibrado conjunto de objetivos estratégicos y financieros, la metodología del Cuadro de Mando Integral permite vincular la estrategia del negocio con la creación de valor a la vez que provee una serie de objetivos tangibles para guiar este proceso.

Niven (2003), indica que el cuadro de mando integral tiene cuatro perspectivas bajo las cuales se estructura y que son:

1.- Perspectiva Financiera:

La perspectiva financiera está orientada a maximizar los beneficios y definir los objetivos para animar a los dueños o accionistas a asegurarse fondos continuos a la organización, perspectiva que verifica el logro de los objetivos empresariales los cuales incluyen tres dimensiones fundamentales: rentabilidad, crecimiento y valor del accionista.

2.- Perspectiva del Cliente:

Es el conjunto de actividades que generan valor y, por ende, aumenta la capacidad competitiva de la empresa. Tales actividades permiten ver cómo los clientes perciben el valor ofrecido, por lo que recompensarán a la organización con los resultados financieros que ésta espera obtener, pues la percepción depende de la habilidad para entregar valor y comunicar. También constituye la zona medular de una

estrategia bien implementada, lo que verifica hasta qué punto los clientes son fieles y se encuentran satisfechos. Intervienen en esta perspectiva cuatro importantes dimensiones: tiempo, calidad, desempeño y servicio del producto, y costo de la propiedad.

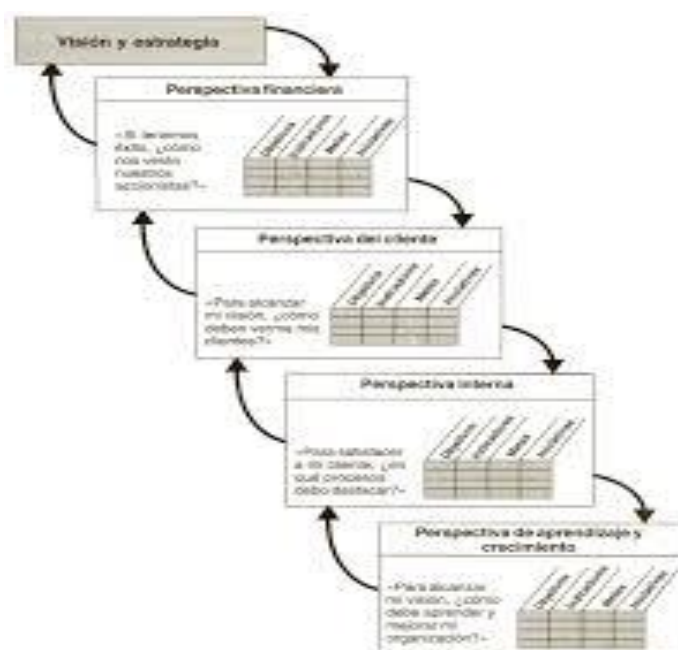
3.- Perspectiva del proceso interno:

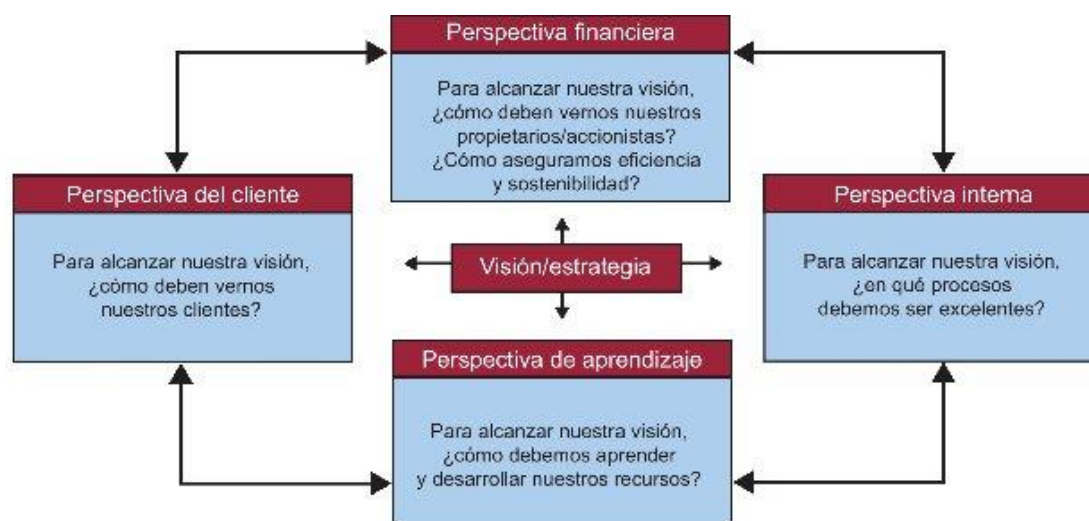
Se identifican los procesos críticos internos en los que la organización debería ser excelente. Esto permite focalizar la entrega percibida de acuerdo con el objetivo del cliente, y analiza el proceso interno que influye en la satisfacción de éste. A menudo contempla tres dimensiones: Tiempo de ciclo, calidad y productividad.

4.- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:

Constituye la base que permitirá alcanzar los objetivos de las demás perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Las Organizaciones deben invertir en la capacitación, potenciar los sistemas y tecnologías de la información y coordinar los procedimientos y rutinas del trabajo de una forma más eficiente. Participación en esto tres dimensiones: innovación de mercado, aprendizaje y mejora operacional continua, así como de activos intelectuales.

Figura N° 8: Esquema del Cuadro de Mando Integral y sus perspectivas. (Fuente: Niven, 2003).





	Objetivos estratégicos	Indicadores		Metas a conseguir a 01/06/201x	Iniciativas/ variables de acción
		Impacto (efecto)	Esfuerzo (causa)		
Perspectiva financiera					
Perspectiva de cliente					
Perspectiva interna					
Perspectiva aprendizaje					

Figura N° 9: Matriz de aplicación del Cuadro de Mando Integral (CMI).

Fuente: Niven, 2003.

Con la puesta en práctica de estas acciones se pretende estabilizar el desarrollo de los estándares indicativos de desempeño, de manera que en todos ellos se pueda llegar a alcanzar el nivel avanzado.

6.0.- CONCLUSIONES

Los recursos financieros son los activos que tienen algún grado de liquidez. El dinero en efectivo, los créditos, los depósitos en entidades financieras, las divisas y las tenencias de acciones y bonos que forman parte de los recursos financieros. Esta se podría establecer como una definición general. Ahora bien, cada empresa debe generar sus propios recursos para funcionar como tal. En el caso de los centros educativos, la generación de recursos para su funcionamiento está dado por elementos que condicionan la recepción de ellos como son la asistencia media en el caso de la subvención general, la cantidad de alumnos pertenecientes a Programa PIE en el caso de la subvención PIE y la cantidad de alumnos prioritarios para el caso de la subvención escolar preferencial. Teniendo en consideración los elementos que proveen de recursos financieros a los centros educativos, la pregunta era entonces qué hacer con dichos recursos, vale decir, hacia dónde invertir y qué fórmula utilizar para ello.

De acuerdo entonces al primer objetivo planteado en este estudio, es posible señalar que hay elementos que distinguen el tipo de gestión de recursos financieros, lo cual es determinado por cómo éstos se manejan o invierten en fines educativos, cuánto se invierte, debido a qué y con cuánta capacidad de gestión. Ya la ley de subvenciones plantea que el régimen de subvenciones es precisamente para crear, mantener y ampliar los centros educativos así como también proveer de parte del sostenedor del personal docente idóneo para las labores educativas. Por lo tanto, es necesario conocer con claridad los montos que se reciben, respaldar cada uno de ellos, ver cuán sustentable es un centro educativo con los recursos que percibe y que los procesos de gestión asociados a las inversiones educativas se desarrollen en lapsos de tiempo prudentes.

Es también muy importante en este sentido que exista un conocimiento oportuno y un ordenamiento claro de los recursos que el centro está percibiendo de manera que los directivos puedan encauzar el gasto hacia aquellas necesidades educativas del centro que son urgentes tanto en materia de apoyo pedagógico como de recursos humanos. Debe existir una presupuesto claro y un involucramiento de parte de los directivos que permite tener un manejo consistente y acabo respecto de dónde enfocar el gasto, lo cual debe

estar vinculado tanto a lo que desea lograr el centro con sus estudiantes. En otras palabras, crear las mejores condiciones que permitan movilizar los indicadores de calidad para que así ellos (as) puedan lograr los aprendizajes esperados. De esta forma también se contribuye a agilizar procesos de funcionamiento interno del centro, pues si se sabe qué es lo que se quiere conseguir con los estudiantes es más fácil poder desarrollar las acciones tendientes a un funcionamiento integral y armonioso dentro del centro.

Con respecto al segundo objetivo, se puede establecer que el estudio da cuenta que al interior del centro existen escasos o nulos procesos de evaluación internos, que permitan enfocar la toma de decisiones en la gestión financiera. Si bien, el centro posee un convenio SEP y cada año efectúa un diagnóstico de su funcionamiento interno en distintas áreas y al terminar el proceso una evaluación final, en la etapa de desarrollo del PME a lo largo del año no existe evaluación, por ejemplo, de aquellas acciones que se han consignado en el PME. Tampoco se recoge la opinión de los estudiantes y apoderados o docentes, que son actores que participan de esta planificación anual, ya sea directa o indirectamente. Es necesario, cuáles son las fortalezas y debilidades, ver qué necesitan los integrantes de la comunidad educativa, y de esa forma se conocen las necesidades a resolver y a su vez, el centro educativo se retroalimenta y en base a esos resultados toma las decisiones más apropiadas. Con la autoevaluación, es posible ver qué cosas se pueden mejorar y con la opinión de los participantes se evalúa la implementación de prácticas, cuyo fin último debe apuntar al logro de aprendizajes de los estudiantes.

Finalmente, el tercer objetivo ha permitido poner en marcha prácticas que han contribuido a mejorar la gestión de recursos financieros, ya sea en el conocimiento de éstos de parte de los principales actores a cargo de la Dirección del centro, en el tema de ordenamiento y ejecución de gasto en base a la normativa educacional y laboral, la elaboración de un presupuesto que establece con cuántos recursos se cuenta mensualmente y qué áreas debe cubrir, como también el desarrollo de procesos de evaluación internos desarrollados con los grupos de interés de la comunidad educativa y movilizar los indicadores de calidad para el logro de aprendizaje de los estudiantes.

7.0. - REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bolívar, A. (2010). *Liderazgo para el Aprendizaje*, En Liderazgo Pedagógico: una dirección para el aprendizaje N° 1, <http://www.oge.net/www.fcae.es.html>
- Bianchetti, G. (2009). *Educación de Calidad: uno de los dilemas fundamentales para las políticas educativas que se propongan demostrar, que “otro mundo es posible”*. En <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/Argentina/lpp/20100426081918/2.pdf>
- Blanco, M. (2005). *La Educación de calidad para todos empieza en la primera infancia*. En Revista Enfoques Educativos 7 (1):11 – 33.
- Casassus, J. (2003). *“La Escuela y la (des)igualdad”*. Primera Edición. LOM
- Cuñat, R. (s/f). *Aplicación de la teoría fundamentada (Grounded Theory) al estudio del proceso de creación de empresas*. En Decisiones Globales.
- Espínola, V. y Silva, M. (s/f). *Competencias del Sostenedor para una efectiva gestión del mejoramiento educativo en el nivel local: Una propuesta*. En Foco Educación. ISSN0717-9987 Recuperado de http://www.expansiva.cl/publicaciones/en_foco_edu/detalle.tpl?iddocumento=11122009123954
- Flick, U. (2004). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Morata.
- Fred R., D. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación. México, 9ª. Edición.

- Gairín. J y Rodríguez–Gomez, D. (2011). *Cambio y mejora en las organizaciones educativas*. En *Educación*, Vol. 47/1. p.p. 31 – 50. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/3421/342130836003.pdf>.
- Glaser, B. y Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for qualitative research*. Nueva York: Aldine de Gruiter, 30.
- Hernández, R. Fernández, C. Baptista, P. (1991). *Metodología de la investigación*. México: Macgraw-Hill.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Marco para la Buena Dirección. <http://www.cpeip.cl>
- MINEDUC (1998). Decreto con Fuerza de Ley N° 2. Fija texto refundido, coordinado y sistematizado.
- MINEDUC (2008). Ley 20.248 de Subvención Escolar Preferencial <http://www.leychile.cl/N?i=269001&f=2012-10-26&p=>
- MINEDUC (2011). Ley 20.529 de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media y su Fiscalización <http://www.leychile.cl/N?i=1028635&f=2012-12-11&p>
- Leiva, N. (2006). *El proyecto educativo de integración escolar en un Liceo Municipalizado de la Comuna de Padre Las Casas. Una aproximación evaluativa desde la percepción de los actores sociales de la comunidad educativa que participa en ello*. Tesis presentada para optar al grado de licenciada en Educación y profesor de Estado en Historia, Geografía y Ed. Cívica, Universidad de la Frontera, Temuco.

- Miranda, J. (2013). *Factores que obstaculizan el cambio en profesores y directivos de liceos vulnerables en la región de la Araucanía (Chile)*. En *Educación* 2013, Vol. 49/2. p.p. 183 – 206.
- Miranda, J., Villagra, C., y Sepúlveda, S. (2014). *Innovation in Intercultural Contexts: Construction of Meaning from Reference Cultures*. En *International Education Studies*; Vol. 7, No. 12; 2014. <http://dx.doi.org/105539/ies.v7i12p30>.
- Niven, P. (2003). *El Cuadro de Mando Integral*, Barcelona, Gestión 2000.
- Pérez, G. (1998). *Investigación cualitativa. Retos e Interrogantes*. Madrid: La Muralla.
- Pérez, G. (2001). *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes I*. Madrid: La Muralla.
- Porter, M. E. (1996) *What is Strategy?* Harvard Business Review, Nov/Dec.
- Requena, T.A. (2011). “*La mirada emergente: El discurso de los procesos de integración*”. *Papers: Revista de Sociología*, 96 (3), 657-681.
- Rodríguez, D. y Valdeoriola, J. (s/f). *Metodología de la investigación*. Universitat Oberta de Catalunya.
- Rodríguez, G. Gil, J. y García, E. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Aljibe.
- Ruiz, J. (2003). *Técnicas de triangulación y control de calidad en la investigación socioeducativa*. Bilbao: Mensajero.

- Strauss, A. y Corbin, J. (2002) *Bases de la Investigación Cualitativa. Técnicas y Procedimientos para Desarrollar la Teoría Fundamentada*. Bogotá - Colombia: CONTUS - Editorial Universidad de Antioquia.
- Urrutia, J. (s/f). *Fundamentos teóricos para la construcción de estándares de calidad en la educación*”. En Revista Temas Pedagógicos, N° 6, Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación. Recuperado de http://www.umce.cl/revistas/temaspedagogicos/temas_pedagogicos_revistas.html
- Villagra, C. (s/f). *La gestión escolar y los procesos de mejoramiento. Un análisis desde la evaluación institucional*. Universidad Católica de Temuco.
- Villarreal, O. y Landeta, J. (2010). *El estudio de casos como metodología de la investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización*. Universidad del País Vasco.
- Weinstein, J. Fuenzalida A. y Muñoz, G. (s/f). *La subvención preferencial: desde una difícil instalación hacia su institucionalización*.

ANEXOS

Anexo A: Cuestionario Semiestructurado



Facultad de Educación y Humanidades
Departamento de Educación

Cuestionario: “Gestión de recursos en un centro educativo particular subvencionado”

Estimado (a):

El presente cuestionario tiene el propósito de recoger las opiniones de los docentes del centro educativo que dice relación con la gestión de recursos.

Sus impresiones permitirán la realización de una actividad formativa equivalente que versa sobre las implicancias que trae consigo la gestión de recursos en un centro educativo y qué elementos influyen en ella para el logro de aprendizaje de los estudiantes. Por este motivo, se le solicita tenga a bien responder las siguientes preguntas.

1.- ¿Posee claridad respecto de los roles y funciones que debe tener una entidad sostenedora para la adecuada gestión de recursos?

2.- ¿Qué entiende usted por “colaborador del Estado” en materia educacional?

3.- ¿Entiende claramente el significado del concepto “subvención escolar” o si prefiere a qué asocia esta acepción?

4.- ¿Conoce las subvenciones para fines especiales? Nómbrelas

5.- ¿Posee claridad respecto de la gestión de recursos de su centro educativo y su vínculo al PME – SEP?

6.- ¿Se encuentra al tanto del marco de acción que establece la normativa educacional y laboral bajo la cual debe desenvolverse la gestión de recursos que efectúe una entidad sostenedora? Mencione algunos aspectos relevantes

7.- ¿Existe en su centro educativo algún mecanismo que oriente y enfoque el quehacer de la gestión de recursos de manera de velar por el logro de aprendizajes de los estudiantes? Si su respuesta es no, indíque por qué.

8.- ¿Existe un mecanismo de control y monitoreo dentro de su centro educativo que vele por el cumplimiento de las normativas adscritas al funcionamiento de un centro educativo? Si su respuesta es no, indíque por qué.

9.- ¿Existe en su centro educativo una gestión de recursos efectiva para el desarrollo de su labor dentro de éste?

10.- ¿Existe un conocimiento y procedimiento claro respecto del proceso de Cuenta Pública a la comunidad educativa?

11.- ¿Existen en el centro educativo los recursos necesarios para propender al logro de aprendizajes en los estudiantes?

12.- ¿Considera que existe una adecuada gestión de los recursos financieros, humanos y educativos dentro del centro educativo?

13.- ¿Qué elementos considera Ud., como falencias que posee el centro educativo a nivel de administración global del centro y de la gestión financiera de recursos?

14.- Desde su punto de vista ¿Qué sería necesario dentro del centro educativo para llevar a cabo una gestión administrativa y de gestión de recursos (financieros, humanos y educativos) y así lograr las condiciones necesarias para el logro de aprendizaje de los estudiantes?

Anexo B: Guión de Entrevista en profundidad



*Facultad de Educación y Humanidades
Departamento de Educación*

Entrevista en Profundidad

Estimado (a):

El objetivo de la presente entrevista en profundidad es poder conocer distintas opiniones de parte de actores participantes del sistema educativo pertenecientes a instituciones públicas y cuya ocupación permita tener una visión respecto de la Gestión de Recursos financieros de las entidades sostenedoras en general.

En este sentido, siéntase libre de compartir sus ideas en este espacio. Aquí no hay respuestas correctas o incorrectas, lo que importa es justamente su opinión sincera. Cabe aclarar que la información es sólo para nuestro trabajo, sus respuestas serán unidas a otras opiniones de manera anónima y en ningún momento se identificará qué dijo cada participante. Para agilizar la toma de la información, se registrarán en forma escrita y totalmente íntegra cada una de sus respuestas.

I.- Responsabilidad Legal Entidades Sostenedoras

a.- ¿Qué responsabilidad le cabe a un sostenedor en materia legal respecto de la gestión de recursos?

b.- Qué elementos, desde el punto de vista legal, logran identificar como fortalezas o falencias, en la gestión de recursos financieros de los sostenedores?

c.- ¿Cree Ud., que los sostenedores tienen real conocimiento de su labor en estas materias?

d.- ¿Cuáles son los casos, a partir de la experiencia regional, que para Ud., son un indicador de una gestión de recursos ineficaz?

II.- Capacidad de Gestión

a.- ¿Cuál es el porcentaje, a nivel regional, de sostenedores que han suscrito convenio SEP?

b.- ¿Qué porcentaje aproximado de sostenedores, a nivel general, da cumplimiento efectivo a su PME?

c.- ¿Considera Ud., que los sostenedores han concebido de manera adecuada lo que significa la SEP y los alcances de la implementación del PME?

d.- ¿Qué elementos o bajo qué circunstancias se puede dar por terminado un convenio SEP?

III.- Normativa educacional

a.- A su juicio, ¿Cómo considera que se ha desarrollado la implementación de la normativa en la gestión institucional de los centros educativos?

b.- Desde su perspectiva ¿Qué elementos de la normativa se han constituido en falencias para los sostenedores?

c.- ¿Cuáles cree Ud., que son las herramientas indispensables en una buena gestión de recursos dentro de los centros educativos?

d.- ¿Considera que hay aspectos de la gestión escolar en el ámbito institucional y de gestión de recursos que son complejos de abordar en los centros educativos? ¿Por qué?

Anexo C: Roles y Funciones Jefa Administrativa asociado a propuesta de mejora objetivo general.

Cargo	Perfil	Rol	Funciones
Jefa Administrativa	Perfil: Directivo responsable de asistir y colaborar en la dirección del centro educativo y en la coordinación y ejecución de tareas administrativas con el fin de mantener el orden administrativo, a través de una gestión efectiva y eficiente de los recursos y su evaluación en el efecto de estos en el proceso de enseñanza – aprendizaje de los estudiantes.	Administradora de recursos. Gestora de control interno, monitoreo del efecto de gestión de recursos en los procesos de enseñanza – aprendizaje de los estudiantes.	1.- Tramitar junto al Director (a) ante instituciones públicas aquellos aspectos necesarios para la gestión de recursos financieros. (SEP). 2.- Elaborar planillas de ingresos y gastos ajustados a presupuesto. 3.- Realizar seguimiento y evaluación de procesos de rendición de gastos derivados de las distintas subvenciones y de programas suscritos con el MINEDUC (SEP). 4.- Manejar plataformas de

			<p>SIGE, Zona Privada y Rendición de Cuentas Supereduc.</p> <p>5.- Colaborar en la toma de decisiones y asesorar al equipo directivo en adquisiciones que se requieran para el centro educativo. (SEP).</p> <p>6.- Supervisar junto al Director (a) procesos de compra y pago.</p> <p>7.- Mantener un registro actualizado de respaldos para Rendición de Cuentas como son facturas, boletas de las diferentes subvenciones y programas suscritos con el MINEDUC.</p> <p>8.- Efectuar informes que provean al equipo directivo de información</p>
--	--	--	---

			<p>actualizada respecto de todas aquellas normativas emanadas de los diferentes organismos fiscalizadores y que digan relación no sólo con la gestión de recursos financieros sino con la globalidad de la normativa educacional y laboral vigente.</p> <p>9.- Administrar la gestión de diferentes beneficios del sistema escolar: BRP, Bono Escolar y Adicional, Aguinaldos y otros Bonos.</p> <p>10.- Proveer de asesoría al equipo directivo en materia de gestión de recursos en base a evaluaciones</p>
--	--	--	---

			efectuadas por la Jefatura Administrativa y de acuerdo a la legislación vigente.
		Gestión de Personas	<p>1.- Asesorar a la Dirección en aspectos de contratación de personal.</p> <p>2.- Asistir a la Dirección en materias laborales, especialmente en relación a la implementación del Reglamento de Orden, Higiene y Seguridad.</p> <p>3.- Gestionar los reemplazos y licencias presentadas por el personal.</p>

Anexo D: Pauta de Revisión documentación Normativa asociada a propuesta de mejora objetivo general.

Documento	No está al día	Está al día	Observaciones
<u>1.- LIBRO DE MATRÍCULA:</u> - REGISTRO DE MATRÍCULA AL DÍA Y SIN ENMENDADURAS - PARA LAS ALTAS Y BAJAS CONTAR CON CERTIFICADO DE NAC., PROMOCIÓN Y TRASLADO. - EL REGISTRO ESCOLAR DEBE ESTAR ACTUALIZADO.			
<u>2.- LIBRO DE CLASES</u> - LAS ALTAS Y BAJAS DEBEN ESTAR REGISTRADAS EN EL LIBRO DE CLASES Y SIN ENMENDADURAS. - LIBROS DE CLASES TOTALMENTE COMPLETOS EN LOS DATOS SOLICITADOS TANTO DE ALUMNOS COMO DE PROFESORES. - CONTROL DE SUBVENCIONES SIN ENMENDADURAS (CORRECTOR) Y ASISTENCIA CERRADA Y PORCENTAJES CALCULADOS. - REGISTRO ESCOLAR DE LOS ALUMNOS COMPLETO: ANOT. POSITIVAS, NEGATIVAS, CITACIONES A APODERADOS Y MEDIDAS DISCIPLINARIAS DE LOS ALUMNOS.			
<u>3.- LIBRO DE SALIDA:</u> - REGISTRO DE SALIDA DE ALUMNOS ACTUALIZADO.			

<p><u>4.- REGLAMENTOS Y PROTOCOLOS:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - SEP - PEI - CONVIVENCIA ESCOLAR -INTERNO DEL ESTABLECIMIENTO - DE EVALUACIÓN -DE ORDEN, HIGIENE Y SEGURIDAD - DE EMBARAZO ADOLESCENTE - DE ABUSO SEXUAL - DE BULLYING 			
<p><u>5.- ALUMNOS:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - MANTENER INFORMES DEL PROFESIONAL CORRESPONDIENTE EN CASO DE CONTAR CON ALUMNOS MATRICULADOS Y CUYA EDAD DEBE SER REGLAMENTARIA PARA EL INGRESO. 			
<p><u>6.- ACTAS Y RESOLUCIONES Y DECRETOS:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - INFORME SANITARIO Y RESOLUCIONES EMITIDAS POR EL SEREMI DE SALUD A LA VISTA - ACTAS DE COSEJO ESCOLAR, Y OFICIOS ENVIADOS A SECREDOC. - ACTAS DE REUNIONES DE APODERADOS, CON NÓMINAS FIRMADAS POR APODERADOS. - ACTAS DE CONSTITUCIÓN DE CENTRO DE PADRES Y OFICIO ENVIADO A SECREDOC. - ACTAS DE REUNIONES TÉCNICO – PEDAGÓGICAS. - CUENTA PÚBLICA Y OFICIO 			

<p>ENTREGADO A SECREDOC</p> <ul style="list-style-type: none"> - ACTAS DE FISCALIZACIÓN ANTERIORES. - RESOLUCIONES EMITIDAS POR EL MINEDUC, SUPEREDUC Y AGENCIA DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN AL ESTABLECIMIENTO. - OFICIOS POR CAMBIOS DE ACTIVIDADES O SUSPENSIÓN DE CLASES. - DOCUMENTO QUE OTORGÓ RECONOCIMIENTO OFICIAL - DECRETOS QUE ESTABLECEN EDAD REGLAMENTARIA A ENSEÑANZA BÁSICA - PLANES Y PROGRAMAS DE ESTUDIO Y DECRETO QUE LOS APRUEBA. - COMPROMISO DE CUMPLIMIENTO DE ESTÁNDARES NACIONALES DE APRENDIZAJE 			
<p><u>7.- SUBVENCIONES:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - CERTIFICADOS DE ASISTENCIA IMPRESOS Y SEPARADOS POR MES. - RESUMEN DE ASISTENCIAS INGRESADAS A SIGE SEPARADOS POR MES. - CARPETA DEL 15% POR SUBVENCIÓN IMPETRADA CON LA INFORMACIÓN DE RESPALDO. (FICHAS DE PROTECCIÓN SOCIAL DE LOS ESTUDIANTES) - DECLARACIÓN SET 12. - AUTORIZACIÓN ALUMNOS EXCEDENTES 			
<p><u>8.- DOCUMENTOS ENTIDAD SOSTENEDORA:</u></p>			

<p>- CERTIFICADO DE VIGENCIA DE PERSONALIDAD JURÍDICA DE LA SOCIEDAD EDUCACIONAL Y TÍTULOS DE LOS COMPONENTES DE LA ENTIDAD SOSTENEDORA A LA VISTA.</p>			
<p><u>9.- PERSONAL DOCENTE:</u></p> <p>- CRONOGRAMA DE PROFESORES QUE ATIENDEN CURSOS, CARGA HORARIA DE CADA UNO DE ELLOS Y ASIGNATURAS QUE IMPARTEN CON EL TOTAL DE HORAS ESTIPULADAS EN EL CURRÍCULUM.</p> <p>- CERTIFICADOS DE IDONEIDAD DOCENTE Y NÓMINA ELABORADA POR EL ESTABLECIMIENTO DE QUIENES CUMPLEN CON IDONEIDAD MORAL CONSULTADO EN REGISTRO CIVIL.</p> <p>- CERTIFICADOS DE ACREDITACIÓN DE HORAS DE LOS DOCENTES ACTUALIZADOS.</p> <p>- CRONOGRAMA DEL ESTABLECIMIENTO CON ENTIDADES DIRECTIVAS SEÑALADAS CLARAMENTE Y A LA VISTA.</p> <p>- CONTRATOS DE TRABAJO, TÍTULOS DE PROFESORES, AUTORIZACIONES DOCENTES.</p> <p>- CERTIFICADOS DE ANTECEDENTES Y DE RESIDENCIA DE TODOS LOS TRABAJADORES.</p> <p>- CERTIFICADO DE IDONEIDAD EN EL CASO DEL PROFESOR DE RELIGIÓN.</p>			

<p>- PAGOS DE REMUNERACIONES, COTIZACIONES PREVISIONALES SEPARADOS POR MES. LIBRO DEV REMUNERACIONES. LIQUIDACIONES DE SUELDO. LICENCIAS MÉDICAS DE LOS TRABAJADORES ARCHIVADAS.</p> <p>- CERTIFICADOS DE BRP DECLARADOS, SEPARADOS POR MES Y NÓMINA FIRMADA POR DOCENTES DE BRP RECIBIDO POR MES.</p>			
<p><u>10.- PERSONAL ASISTENTE DE EDUCACIÓN:</u></p> <p>- NÓMINA DE ASISTENTES DE EDUCACIÓN, CERTIFICADO SIGE, LICENCIA DE ENSEÑANZA MEDIA Y CERTIFICADO DE IDONEIDAD PSICOLÓGICA. EMITIDO POR SEREMI Y SERVICIO DE SALUD RESPECTIVO.</p>			
<p><u>11.- SEP:</u></p> <p>- CERTIFICADOS DE RENDICIÓN CUENTAS SEP. ADJUNTAR PME.</p> <p>- CONVENIO DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES SEP.</p> <p>- BALANCE DEL AÑO PRECEDENTE.</p> <p>- DECLARACIÓN DE ALUMNOS VULNERABLES Y SUS CERTIFICADOS.</p>			
<p><u>12.- INFRAESTRUCTURA Y PLANIFICACIÓN:</u></p> <p>- EXTINTORES CON SU SELLO A LA VISTA Y CON CARGA COMPLETA.</p>			

<p>- SEÑALÉTICA PROPORCIONADA POR LA MUTUALIDAD ASOCIADA A LA ENTIDAD SOSTENEDORA.</p> <p>- CERTIFICADO DE RECEPCIÓN PARCIAL O FINAL DE OBRAS Y DEL INFORME SANITARIO ACTUALIZADO RESPECTO DEL INMUEBLE DONDE FUNCIONA EL LOCAL ESCOLAR.</p> <p>-CONTRATO DE ARRENDAMIENTO O COMODATO QUE ACREDITE LA TENENCIA LEGÍTIMA DEL INMUEBLE, EN EL CASO DE SER EL SOSTENEDOR ARRENDATARIO, COMODATARIO O TITULAR DE OTRO DERECHO, ADEMÁS DE LA INSCRIPCIÓN CONSERVATORIA DEL DOMINIO DEL INMUEBLE DONDE CONSTE LA ANOTACIÓN MARGINAL DEL CONTRATO RESPECTIVO..</p> <p>- INVENTARIO ACTUALIZADO DEL MOBILIARIO, EQUIPAMIENTO, ELEMENTOS DE ENSEÑANZA Y MATERIAL DIDÁCTICO.</p>			
<p><u>13.- SALUD:</u></p> <p>-BOTIQUIN CON MEDICAMENTOS.</p> <p>- SALA DE ENFERMERÍA</p>			
<p><u>14.- FUNCIONAMIENTO ESTABLECIMIENTO:</u></p> <p>-HORARIO DE FUNCIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO A LA</p>			

VISTA. - HORARIO POR CURSOS CON ASIGNATURAS.			
<u>15.- JUNAEB</u> - NÓMINA DE UTILES ESCOLARES ENTREGADA POR JUNAEB Y DECLARACIÓN DE ELLOS EN PLATAFORMA JUNAEB.			

Anexo E: Encuesta a Docentes asociada a propuesta de mejora objetivo específico N° 2.

“Efecto de las acciones planificadas en el PME – SEP en el logro de aprendizajes de los estudiantes.”

Estimado (a) profesor (a):

En el marco del proceso de mejoramiento continuo al cual se encuentra adscrito nuestro centro educativo, la Jefatura administrativa hace entrega a usted de esta encuesta para poder evaluar la correlación existente entre la ejecución del gasto y la implementación de cada una de las acciones planificadas en nuestro Plan de mejoramiento educativo y de esa forma establecer si cada una de ellas ha contribuido o no al proceso de enseñanza – aprendizaje de los estudiantes y el logro efectivo de los aprendizajes en cada uno de ellos (as).

Marque con una "X" en el cuadro con la respuesta que mejor exprese lo que usted cree o siente. Dado que es una encuesta de opinión para evaluar la puesta en marcha de las acciones del PME y su influencia en el logro de aprendizajes.

NO hay respuestas correctas o incorrectas. La escala para responder es la siguiente: 5 = EN MUY ALTO GRADO 4 = EN ALTO GRADO 3 = BASTANTE 2 = EN CIERTO GRADO 1 = EN NADA 0 = NO SABE. Si usted no sabe o no tiene información sobre lo que trata el ítem, marque esta respuesta. NA = NO APLICA. Esto se marca cuando el ítem se refiere a algo que no corresponde a las prácticas del centro.

Consultas	NA	0	1	2	3	4	5
1.- Cuán difícil resulta conseguir los recursos materiales que necesita para la clase							
2.- Qué tan significativas han sido las acciones implementadas en el área gestión pedagógica para desarrollar su asignatura							
3.- Los docentes y los Apoderados se ponen de acuerdo sobre las actividades que se realizan en el centro educativo y tienen acceso sobre los servicios complementarios que presta tales como uso de instalaciones y algunos recursos.							
4.-El personal directivo cuida los canales de comunicación interna de manera de que el docente pueda solicitar a tiempo lo que necesita.							
5.- Considera que los recursos didácticos inventariados del centro educativo son suficientes para contribuir al desarrollo de sus							

clases.							
6.- Los recursos educativos existentes permiten a los docentes propiciar actividades de aprendizaje de modo que los estudiantes se enfrentan a situaciones similares a las encontradas en la vida real.							
7.- Las acciones asociadas a los hábitos de vida saludable de los estudiantes han contribuido no sólo a su desempeño académico sino también a un mejor bienestar de vida.							
8.- Las acciones asociadas al afianzamiento de los recursos humanos ha contribuido a la motivación en la labor realizada por los docentes.							
9.- Los recursos tecnológicos están disponibles, los docentes los utilizan en su práctica docente de manera continua y sin mayores restricciones.							
10.- Existen políticas para reducir el ausentismo del personal docente y de la provisión a tiempo de personal que se necesita en el centro educativo.							
11.- El contar con profesores de reforzamiento ha contribuido al mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes con dificultades de aprendizaje.							
12.- El equipo directivo ha favorecido su interacción y relación con el personal del centro educativo a partir de su capacitación en habilidades directivas.							
13.- Existen políticas para evitar el ausentismo escolar y que son promovidas eficazmente por las contrataciones destinadas para ello, es decir profesora de convivencia e inspector general.							
14.- Las capacitaciones propuestas para los docentes promueven las oportunidades de crecimiento profesional pues se enfocan en las necesidades de ellos (as).							
15.- La implementación de las acciones consignadas en el PME han promovido y acrecentado los resultados del centro educativo (SIMCE).							
16.- Los indicadores de logro dan cuenta de que los estudiantes han alcanzado los aprendizajes acordes a su nivel de enseñanza tanto en aspectos referidos a contenidos y aspectos valóricos identificándose con lo que promueve el PEI.							

Anexo F: Rúbrica de autoevaluación de cumplimiento de la normativa para entidad sostenedora asociada a propuesta de mejora objetivo específico N° 2.

Rúbrica para evaluar Cumplimiento de Normativa Educacional y laboral vigente		
<i>Criterio</i>	<i>Niveles</i>	
1.- Libros y registros	Falta información o es errónea	
	Hay escasa información relevante o no es comprensible y no se encuentra actualizada	
	Hay escasa información, errores y enmendaduras y no se encuentra actualizada	
	La información está correcta, es comprensible se encuentra sin enmendaduras y está actualizada	
2.- Documentación interna del centro educativo	Actas e informes sin ordenar y sin despachar a entidades que corresponden a la fecha.	
	Actas e informes ordenados pero sin firmar ni despachar a autoridades correspondientes a la fecha.	
	Actas e informes ordenados, firmados pero enviados fuera de plazo.	
	Actas e informes ordenados, firmados y enviados a las autoridades correspondientes dentro del plazo.	
3.- Subvenciones y rendición de cuentas	No se ejecutan pagos de remuneraciones, cotizaciones y no se rinde cuenta pública del uso de los recursos	
	Se ejecutan pagos de remuneraciones, cotizaciones y no se rinde cuenta pública del uso de los recursos	

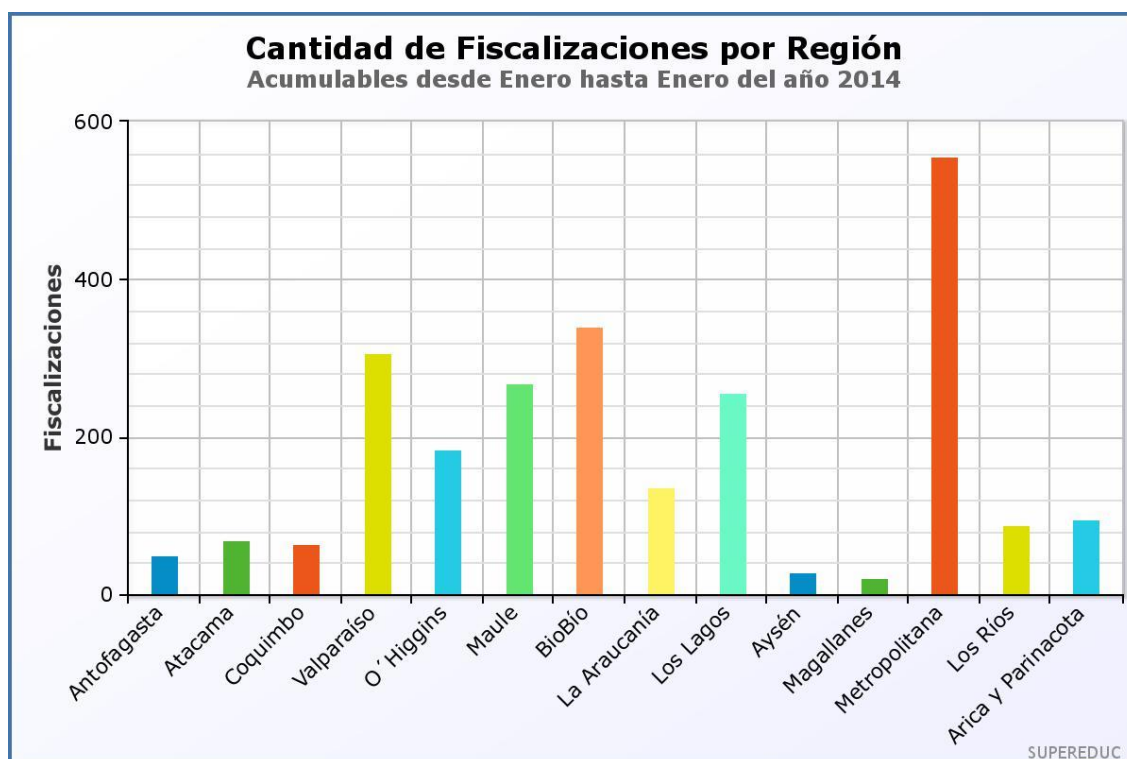
	Se ejecutan pagos de remuneraciones, cotizaciones, indemnizaciones y no se gestionan bonos ni aguinaldos como tampoco se rinde cuenta pública del uso de los recursos	
	Se ejecutan pagos de remuneraciones, cotizaciones e indemnizaciones según subvención general, SEP o PIE, se gestionan bonos y aguinaldos y se rinde cuenta pública del uso de los recursos.	
4.- Personal docente y asistente de la educación	Poco personal y no cumple con idoneidad	
	Escasa dotación de personal que cumple con idoneidad, pero no se logran cubrir ausentismo por licencias	
	Escasa dotación de personal que no cumple con idoneidad y que no cubre ausentismo de otros docentes	
	Dotación completa de personal que cumple con idoneidad y se gestiona adecuadamente mecanismo de reemplazos en casos de licencias médicas.	
5.- Infraestructura y planificación	Falta señalética y extintores con su sello	
	Escasa señalética, extintores con su sello y recepción definitiva de obras.	
	Escasa señalética, extintores completos con su sello y recepción definitiva de obras.	
	Señalética completa y extintores con su sello, recepción definitiva de obras actualizada e inventario de mobiliario, equipamiento de enseñanza y material didáctico.	

En el apartado de *Niveles*, describe operativamente 4 niveles de ejecución de menor a mayor calidad. Estos van de 0 hasta 3.

Anexo G: Modelo de Matriz EFI asociada a propuesta de mejora objetivo específico N° 3.

Factores claves	Peso	Calificación	Total Ponderado
Fortalezas			
1.- Profesores preparados	0.2	4	0.8
2.- Instalaciones higiénicas y seguras	0.1	4	0.4
3.- Infraestructura	0.1	4	0.4
4.- Buen clima laboral	0.05	3	0.15
5.- Desarrollo profesional	0.04	3	0.12
Debilidades			
1.- Sistema de control escolar deficiente	0.1	1	0.1
2.- Biblioteca obsoleta	0.2	1	0.2
3.- Deficiente administración de recursos	0.2	1	0.1
4.- Laboratorio de computación deficiente	0.09	2	0.18
5.- Patio exterior insuficiente	0.02	2	0.04
TOTAL	1		2.49

Anexo H: Gráficos de Fiscalizaciones enero y abril 2014 Región de la Araucanía, Tablas de Hallazgos visitas de fiscalización enero y abril 2014, Resoluciones Exentas de procesos administrativos de revocación de Reconocimiento Oficial e Inhabilidad perpetua a sostenedor y tabla de multas aplicadas en estudio de Ciper Chile.



El total de visitas de fiscalización efectuadas durante el mes de enero de 2014 en la Región de la Araucanía fue de: 138 en los distintos centros a nivel regional.

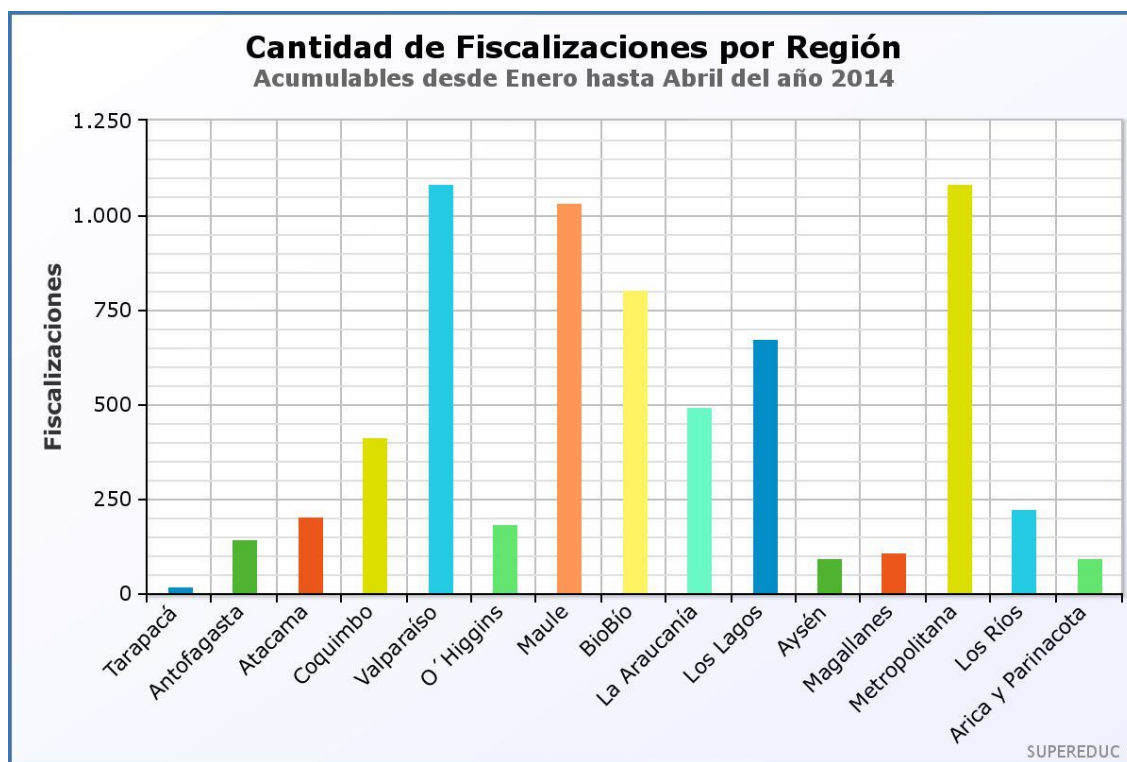
(Fuente: http://www.supereduc.cl/fiscalizacion1/estadisticas-fiscalizacion/reporte_fiscalizacion.html).

TABLA DE HALLAZGOS FISCALIZACIONES ENERO 2014 ARAUCANÍA

HALLAZGO	
CANTIDAD	HALLAZGO
72	ESTABLECIMIENTO NO GARANTIZA UN JUSTO PROCESO QUE REGULE LAS RELACIONES DE LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD ESCOLAR
18	ESTABLECIMIENTO INCUMPLE OBLIGACIONES REMUNERACIONALES Y/O PREVISIONALES
16	CENTRO DE PADRES Y APODERADOS NO FUNCIONA EN EL ESTABLECIMIENTO
15	ESTABLECIMIENTO NO CUENTA CON PERSONAL DOCENTE IDÓNEO NECESARIO
14	ESTABLECIMIENTO NO INFORMA A PADRES Y APODERADOS DE LA EXISTENCIA DEL CONVENIO SEP O DE LAS METAS FIJADAS EN MATERIA DE RENDIMIENTO ACADÉMICO
14	ESTABLECIMIENTO NO CUMPLE REQUISITO PARA PERCIBIR SUBVENCIÓN U APORTES DISTINTOS DE LA SUBVENCIÓN GENERAL
12	INFRACCIÓN A LAS NORMATIVAS EDUCACIONALES NO REGISTRADAS EN EL SISTEMA
11	ESTABLECIMIENTO NO PRESENTA RENDICIONES DE CUENTAS
10	ESTABLECIMIENTO PRESENTA DEFICIENCIAS EN INFRAESTRUCTURA
9	ESTABLECIMIENTO NO SE AJUSTA A LOS PLANES Y PROGRAMAS DE ESTUDIO PROPIOS O DEL MINISTERIO

(Fuente: http://www.supereduc.cl/fiscalizacion1/estadisticas-fiscalizacion/reporte_fiscalizacion.html).

GRAFICO DE FISCALIZACIONES ABRIL 2014 REGIÓN DE LA ARAUCANÍA



El total de visitas de fiscalización efectuadas durante el mes de enero de 2014 en la Región de la Araucanía fue de: 494 en los distintos centros educativos a nivel regional.

(Fuente: http://www.supereduc.cl/fiscalizacion1/estadisticas-fiscalizacion/reporte_fiscalizacion.html).

TABLA DE HALLAZGOS FISCALIZACIONES ABRIL 2014 ARAUCANÍA

HALLAZGO	
CANTIDAD	HALLAZGO
1171	ESTABLECIMIENTO NO INFORMA UTILIZACIÓN DE RECURSOS DE APOYO AL MANTENIMIENTO
1044	ESTABLECIMIENTO NO PRESENTA RENDICIONES DE CUENTAS
86	ESTABLECIMIENTO NO MANTIENE REGISTRO OFICIAL DE ASISTENCIA POR CURSO
77	ESTABLECIMIENTO NO CUMPLE CON LA OBLIGACIÓN DE ENTREGAR INFORMACIÓN SOLICITADA POR EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN
49	ESTABLECIMIENTO INCURRE EN ERROR EN EL REGISTRO OFICIAL DE ASISTENCIA POR CURSO
46	ESTABLECIMIENTO NO MANTIENE REGISTRO GENERAL DE MATRÍCULA DEBIDAMENTE ACTUALIZADO
37	ESTABLECIMIENTO NO GARANTIZA UN JUSTO PROCESO QUE REGULE LAS RELACIONES DE LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD ESCOLAR
10	ESTABLECIMIENTO PRESENTA DEFICIENCIAS EN INFRAESTRUCTURA
8	ESTABLECIMIENTO DE FINANCIAMIENTO COMPARTIDO REALIZA COBROS INDEBIDOS
7	ESTABLECIMIENTO CARECE O PRESENTA DEFICIENCIAS EN INFRAESTRUCTURA

(Fuente: http://www.supereduc.cl/fiscalizacion1/estadisticas-fiscalizacion/reporte_fiscalizacion.html).

Resoluciones Exentas de centros educativos revocados y sostenedores inhabilitados.

REX N° 1433 de fecha 22/11/2013.- Escuela Particular Boyeco, RBD 5530- 1, Comuna de Lumaco, Novena Región de la Araucanía.

REX N° 926 de fecha 16/09//2014.- The Integrity College, 14.563 – 7, Comuna de Viña del Mar.

Tabla de multas aplicadas en estudio de Ciper Chile.